

Garin, Marcela Viviana

Gestión del cambio en una empresa del rubro pinturería. Incorporación de la tercera generación

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabajo final

**Gestión del cambio en una empresa del rubro pinturería.
Incorporación de la tercera generación**

Alumna: **Marcela Viviana Garín**

Asesora: **Dra. Miriam Rojas**

Córdoba, 2019

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a lograr de forma positiva, la inserción de la tercera generación, en los mandos medios y gerenciales, de una empresa familiar de la ciudad de Córdoba, con cuarenta y dos años de trayectoria en el rubro pinturas

La inserción de la tercera generación, de una manera ordenada, guiada y no traumática para la empresa, sus colaboradores, proveedores y clientes.

Desde la perspectiva que aborda este trabajo, toma a la gestión del cambio, para planificar la incorporación de la tercera generación en los cuadros jerárquicos y gerenciales de la empresa, como un factor crucial y eje del mismo. Es por ello que se define el concepto y teorías que lo fundamentan, en el capítulo III, en el desarrollo del marco teórico, donde se estudió trabajos de tesis, investigación y publicaciones de distintos autores que abordan la problemática de las empresas familiares y el recambio generacional.

La preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y la familia, sumado al retiro de los socios actuales; son procesos, que por su grado de complejidad, deben llevarse adelante al mismo tiempo, para poder realizar un cambio exitoso.

Lograr que los jóvenes, comiencen a liderar algunas áreas, bajo la supervisión de los socios actuales y de asesores externos que guíen el proceso, buscando una transición ordenada y sin inconvenientes para el desarrollo normal de la organización, respetando los valores originales que la hicieron llegar a este punto en su vida empresarial y sumando la energía, creatividad y entusiasmo de la nueva generación.

Se elaboró una propuesta de plan de desarrollo, para propiciar la inserción de la tercera generación en la organización, para lograr un cambio cultural que flexibilice y potencie el ingreso de la nueva generación en los mandos jerárquicos.

Con este fin, la metodología de trabajo utilizada fue: completar el análisis FODA, una revisión y concientización del Protocolo Familiar ya existente, se realizaron entrevistas y trabajo de grupo de foco, se definieron las capacidades, conocimientos académicos y laborales, según las necesidades organizacionales para aspirar a puestos gerenciales, se realizó una encuesta de clima laboral entre los miembros de la tercera generación; para conocer la percepción personal de cada miembro de la familia y como se proyectan para el futuro, dentro o fuera de la empresa. Se analizó la cultura y valores de la empresa, evaluando cuales son los que la llevaron a donde hoy está.

El resultado obtenido por la metodología empleada, se volcó en un plan de capacitación para aquellos miembros de la tercera generación que actualmente trabajan en la empresa familiar y para quienes desean ingresar a puestos de responsabilidad. Se diseñó

un plan de acompañamiento por profesionales externos, en carácter de mentores y coaching., según la etapa a desarrollar.

Se determinó una evaluación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, para luego lograr incorporarse a los puestos gerenciales, primero en pequeñas unidades de negocio, con menor complejidad de funcionamiento y nivel de toma de decisiones; para que una vez superada esta instancia, pasar a una unidad más compleja, con mayor nivel de decisiones estratégica en la organización.

En conclusión, el presente trabajo, pretende ser un aporte, a través de la creación de un proceso para identificar las necesidades de una empresa familiar para realizar una transición ordenada e incorporación de los miembros de la tercera generación, en convivencia con los socios actuales, tomando la experiencia de estos y sumando la creatividad y renovada energía, de los jóvenes empresarios familiares, favoreciendo en este traspaso la internalización de la cultura empresarial y familiar.

Palabras claves: Tercera generación-Insercion-Capacitacion-Acompañamiento-Cultura-Valores.

INDICE.....	1
Capítulo I. La tercera generación, sucesión gerencial.....	3
Capítulo II. Antecedentes de la Empresa.....	18
Capítulo III. Proceso para la definición y desarrollo de los miembros de la tercera generación.....	21
Capítulo IV. Propuesta de trabajo.....	39
IV. 1. Definición de perfiles según necesidades organizacionales.....	39
IV. 2. Plan de desarrollo de los niveles gerenciales de la tercera Generación.....	49
IV. 3 Plan de acompañamiento a los miembros que van a ocupar los puestos gerenciales.....	50
IV. 4 Indicadores de seguimiento de resultados del plan de desarrollo de La tercera generación.....	54
Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	63
Anexos.....	64

INTRODUCCION.

El presente trabajo se llevará a cabo en una empresa del rubro pinturerías; la misma es una empresa familiar que tiene con 41 años de trayectoria dentro de la ciudad de Córdoba; y en la actualidad cuenta con la necesidad de lograr la incorporación de algunos miembros de la tercera generación a los cuadros gerenciales. Se necesita implementar y llevar a cabo un proceso de cambio de manera satisfactoria para todas las partes involucradas, los socios (miembros de la segunda generación actualmente ejerciendo las funciones gerenciales) y los miembros de la tercera generación (que trabajan en la empresa, en funciones administrativas) y así minimizar impactos negativos en la organización producidos por el recambio generacional.

Gestionar el clima laboral entre los miembros de la tercera generación, perteneciente a distintas ramas familiares, y que ocuparan cargos directivos y quienes permanezcan en cargos administrativos.

Desarrollar indicadores del proceso, que permitan medir la ejecución de las actividades claves, conocer la cantidad de actividades realizadas en un periodo y la calidad de estas, que permitan afianzar la elección del miembro familiar promovido a un cargo gerencial y sostener con resultados su nombramiento frente al resto de los miembros de la tercera generación que anhelan el puesto.

Las empresas familiares tienden a no planificar la sucesión, ni la profesionalización de la organización en general. Esto determina, que cuando llega el momento del recambio generacional, y más aún, si sucede de improviso la necesidad de sucesión, se generan conflictos de intereses entre las distintas ramas familiares, sumado a la falta de profesionalización de sus miembros, las diferencias de criterios para la inversión del capital accionario, la distribución de ganancias o la reinversión de utilidades; determinan, en muchos casos, la disolución de la misma.

Es necesario realizar una adecuada y organizada, incorporación de la tercera generación a la actividad empresarial y a las decisiones organizacionales, para que vayan haciendo suya la cultura de la empresa e internalizando los procesos, visión, misión y valores de la misma. Poder determinar los perfiles que se adaptan a las necesidades organizacionales, y realizar un plan de capacitación y retención de estos miembros de la tercera generación a los cuadros jerárquicos y gerenciales de la organización.

Un proceso de sucesión efectivo, debidamente planificado, puede identificar en su fase temprana cada una de estas causas y diseñar estrategias que permitan minimizar los riesgos de su impacto en la organización, considerando principalmente que el funcionamiento pleno de la organización, es preocupación, de los miembros de la familia,

como inversionistas y de los empleados que también se beneficiarán directamente de una administración de excelencia, que mantendrá sus fuentes de trabajo.

Se plantea como Objetivo General de este trabajo

- Planificar la incorporación de la tercera generación en los cuadros jerárquicos y gerenciales de la empresa.

Como Objetivos Específicos:

- Definir los perfiles y competencias de los puestos gerenciales.
- Diseñar el plan de desarrollo de los niveles gerenciales de la tercera generación.
- Desarrollar una propuesta de acompañamiento a los miembros que van a ocupar los cuadros jerárquicos y gerenciales, de acuerdo a los datos revelados en la encuesta de clima realizada sobre once miembros de la tercera generación, que trabajan actualmente en la empresa, en puestos administrativos y el resultado de las reuniones con los socios actuales, donde determinaron sus lineamientos para realizar esta incorporación de la tercera generación.

Capítulo I. La tercera generación sucesión gerencial.

Es numerosa y variada la biografía sobre empresas familiares, por ser muy alto el porcentaje de organizaciones de origen familiar a nivel global, y que aportan un importante número a la economía de los países y a la cantidad de fuentes de trabajo.

La sucesión es uno de los problemas más relevantes que debe afrontar una empresa familiar para garantizar su continuidad, es un proceso inevitable que condiciona el futuro de la empresa familiar. Está caracterizado por el desplazamiento del poder, desde los fundadores hacia los sucesores, y la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. La continuidad de la empresa familiar está condicionada a la retención de la propiedad de la misma, por parte de los miembros de familia, a la diferencia del resto de las empresas, pues combina el tratamiento de las emociones de familia con las decisiones estratégicas de la empresa (Martín Castejón & Martínez, 2013). De tal modo que el éxito de la continuidad de la empresa está indexado a la unión y felicidad de la familia propietaria situación ideal que garantiza el legado para las siguientes generaciones (Chiner Furquet, 2013).

Al ser consultadas empresas españolas, sobre los factores clave para el éxito, sitúan las buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos en primer lugar (95%). Para 9 de cada 10 empresas, también es importante mantener el control del negocio dentro de la familia, mejorar la comunicación entre distintas generaciones y equilibrar las preocupaciones familiares y los intereses del grupo.

Del mismo modo, el 91% de las empresas familiares europeas considera crucial contar con buenas estructuras de gobierno y procesos. La comunicación entre generaciones (88%) y el mantenimiento del control de la compañía dentro de la familia son igualmente sus principales factores de éxito.

Los propietarios de mayor edad señalan como principal dificultad para dirigir la empresa, el entorno empresarial en constante cambio y su incapacidad para transferir o delegar, la dirección del negocio. Por su parte, la generación más joven, 30% de los encuestados; teme a los conflictos familiares y esto baja sus expectativas de incorporarse a la empresa. Ante esta situación, cobra especial importancia la revisión continua del protocolo familiar que sienta las bases de los órganos de gobierno y de familia, comunicación y relaciones familiares, incorporación de familiares y directivos no familiares, a la empresa familiar y otros procesos claves para garantizar la continuidad del negocio. La mayoría dispone de un consejo de administración formal (68%) y de un consejo familiar (44%), siendo también frecuente contar con un protocolo familiar o código de conducta

(42%). Por el contrario, la planificación patrimonial para los familiares que tienen una participación en la empresa o los procesos de bienvenida, formación e inducción a la empresa de los miembros familiares son mecanismos poco utilizados.

Contar con un directivo no familiar es una estrategia que con el tiempo está ganando cada vez más adeptos. Motivado porque no existen sucesores apropiados, o porque los que hay, no quieren o no están preparados para asumir su rol, lo cierto es que un 87% de los encuestados afirma tener ya a este tipo de consejero desempeñando cargos directivos en su empresa. Además, el 95% de los propietarios considera beneficioso para el negocio contar con directivos externos.

Entre las decisiones estratégicas para el próximo año, el 19% expresa su intención de traspasar la empresa familiar a la siguiente generación. Un 69% afirma tener ya identificado al sucesor y de estos, el 83% considera que dicho sucesor está además preparado para asumir el puesto. Traspasar la titularidad (10%) o el gobierno (9%) de la empresa a la siguiente generación son las dos siguientes opciones que más se valoran. La alternativa de designar a un CEO no perteneciente a la familia, indicada por el 8%, es la siguiente alternativa más destacada para los empresarios familiares españoles.

La venta parcial de la empresa, ocupa la quinta posición, mientras que un 40% querría desprenderse de todos sus activos. Preguntados acerca de las razones por las que venderían sus compañías, los empresarios familiares indican la falta de sucesores apropiados, el incremento de la competencia y su incapacidad para mantener el negocio de forma viable como principales motivos.

En cuarta posición se encuentra el porcentaje de empresarios que cree que la venta formaría parte de una decisión estratégica adecuada en la fase del ciclo de vida de su empresa familiar. Por su parte, las empresas familiares europeas también priorizan el traspaso de la gestión de la compañía a la siguiente generación (22%) y se plantean designar a un consejero no familiar antes que vender la empresa.

Surge de este análisis, que el empresario familiar, busca todas las alternativas para la supervivencia de su empresa; buscando siempre la forma de retener el dominio del capital accionario de la misma; la venta total, solo aparece como última opción antes de la pérdida total del capital empresarial. Motivo por el cual se sostiene que la sucesión, es la mejor estrategia organizacional a largo plazo.

La sucesión consiste en un proceso dinámico mediante el cual los roles del predecesor y sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que finalmente se traspasan y confunden provocando el relevo generacional (Trevinyo-Rodríguez, 2010) por lo tanto, al ser continuo, en realidad nunca termina, pues tal como menciona este autor la primera tarea del flamante sucesor será la de empezar a formar el siguiente cuadro sucesorio o futuros directivos de empresa familiar. La sucesión entonces, no es un proceso

aislado que sucede cada cierto tiempo y que coincide con la desaparición del antecesor, ya sea por fallecimiento o retiro voluntario o incluso forzoso. Sino que involucra a todos los subsistemas alterando en mayor o menor medida la estructura organizacional en cuanto a las relaciones entre propiedad, familia y empresa (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Entre las principales causas que desembocan en el fracaso de la continuidad de la empresa familiar, según lo advierte un estudio de la Universidad de Murcia, se destacan las siguientes: la falta de habilidad del sucesor, situación de mercado, falta de capital; pero principalmente por razones estrictamente familiares (Castillejo Soler, 2008).

Existe la creencia que la gran mayoría de las empresas familiares son pequeñas o medianas y que su desaparición no resulta trascendental para la economía de un país. Sin embargo, el estudio de *Family Business Magazine*, al igual que otras investigaciones hechas por expertos en el tema como John L. Ward (2014), demuestran el gran poder económico que estas organizaciones han alcanzado en el mundo, pero también su fragilidad, las estadísticas indican que el 70% de las empresas familiares no sobrevive al primer cambio generacional.

Si estas compañías se profesionalizan para funcionar como grandes empresas y no como prolongación de la familia, pueden lograr longevidad y cumplir un papel vital en la economía de un país, siendo generadoras de empleo e innovadoras en sus respectivos campos de acción.

Un estudio clasificó las doscientas cincuenta empresas familiares más grandes del mundo. Empresas de veintiocho países con ingresos anuales de al menos doce mil millones de dólares, que dominan las economías nacionales y en algunos casos la economía mundial, lo que confirma la importancia que tienen estas empresas, y su permanencia en el tiempo, para la estabilidad de la económica mundial.

El número uno es para la cadena de supermercados Wall-Mart, que en menos de cincuenta años de fundada (1962) por los hermanos Walton en Arkansas como una tienda familiar, se ha convertido en el líder del mercado estadounidense, con una facturación anual de doscientos cuarenta y cinco mil millones de dólares y más de cuatro mil setecientos comercios en todo el país.

Le sigue Ford Motor Co. creada en 1903 por Henry Ford y gobernada por la cuarta generación de sucesores.

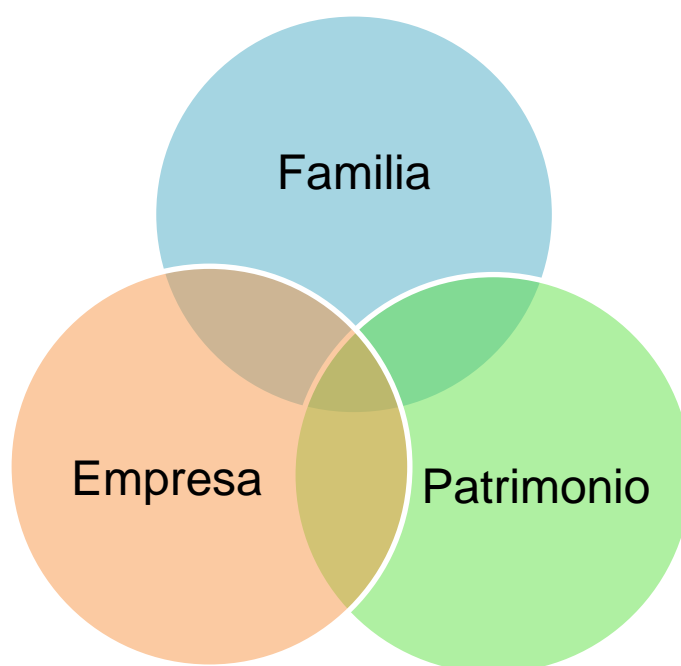
Cargill Inc. con una facturación anual de cincuenta mil millones de dólares, controlado por la cuarta y quinta generación de las dos familias fundadoras; Cargill y MacMillan.

España aparece representada por el Banco Santander, fundado en 1857 y gestionado por la familia Botín es la primera entidad bancaria española.

Colombia también tiene importantes ejemplos de empresas familiares exitosas. Una de las más tradicionales es Carvajal S.A, fundada en 1904, que cuenta con seis generaciones. El mayor miembro de la familia tiene ochenta y seis años de edad y el menor aún no cumple el año.

Ante tantos ejemplos de empresas familiares exitosas en el mundo, buscar identificar cual es el procedimiento de adecuación y profesionalización, que les permitió sobrevivir y transformarse.

No sin dejar de entender que las empresas familiares son complejas, porque funcionan como engranajes de tres subsistemas: el familiar, el empresarial y el patrimonial.



Fuente: elaboración propia.

Todos interactúan y evolucionan; la familia tiene hijos y nietos, la empresa crece e incorpora empleados con diferentes formaciones y antecedentes, y la estructura patrimonial se torna intrincada. Por esta razón, hay que separar estos ejes; para entender los intereses particulares de la familia, de los empleados y de la propiedad.

Para mantener la estabilidad de la empresa y la armonía familiar, es necesario buscar ayuda de profesionales externos, que ayuden a profesionalizar la organización, pero que también rescaten la cultura, valores, misión y visión que hicieron de esa empresa, lo que es hoy.

Dentro de la bibliografía sobre sucesión en empresas familiares, uno de los países que más aporta al respecto es España, por contar con empresas que han superado la generación número catorce, esto es muy valioso, cuando, según se indica en los

antecedentes y justificación del tema, por el estudio de fin de Máster de Sara da Silva Flórez (2015), solo entre el 10 y 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación.

Parafraseando a uno de los autores españoles que ha dedicado muchos años al estudio de las empresas familiares, Lozano, (2004) expresa que las familias empresarias que llegan a la tercera generación tienen como función esencial controlar su expansión, tanto familiar como empresarial. Según el autor, generalmente en esta generación tanto la empresa como la familia han crecido lo suficiente como para plantearse como gestionar las complejidades de este crecimiento. El gran número de miembros familiares, la fragmentación de las acciones y la diversidad de intereses entre las ramas familiares, nos llevan al desafío de cómo desarrollar acciones para elevar el del bajo interés de los socios familiares por el beneficio resultante, y que se realicen políticas de información al accionista, cuidando sus derechos y reparto de utilidades.

Para el autor, es muy importante mantener la unidad accionaria de la familia y motivar su continuidad; al tiempo que crear normas claras de compra-venta de acciones y fondos de reservas para llevarlas a cabo. Todo ello implica un fuerte desarrollo de valores, como la búsqueda del consenso, la negociación, la cohesión de la familia. Además, ante la diversidad de intereses que en esta generación suelen existir entre las distintas ramas familiares, desarrollar una gran sensibilidad por generar claras políticas de vinculación de la empresa con la familia. La puesta en funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa familiar, junta de accionistas, asamblea familiar, reunión de directorio y demás órganos que invitan a participar en las orientaciones estratégicas de la empresa o vinculándolos a proyectos propios, de fundaciones, auspicios, organizaciones no gubernamentales. Esta acción de vincular los familiares a la empresa, busca generar la sensación de que, al seguir perteneciendo a la misma, el familiar, podrá disfrutar de más beneficios, que estando fuera de la misma.

Lozano,(2016) relata que las empresas familiares que llegan exitosa y cohesionada mente a la tercera generación o más allá de la misma, son empresas que en las generaciones anteriores han sido conscientes de sus valores originarios y se han identificado con ellos, han sabido conectar en cada caso con las distintas sensibilidades culturales de los familiares políticos y, en paralelo a todo ello, han sido capaces de adaptarse a sus propios cambios y hacer atractiva dicha cultura a las nuevas generaciones. Es importante que las familias empresarias sean conscientes de que, si han llegado a este estadio de continuidad y estabilidad inter generacional, se ha hecho posible gracias a una exitosa gestión de la propia cultura familiar a una cultura empresarial, profesionalizarse en todas aquellas variables que hacen posible generación tras generación su continuidad como empresa familiar, continúa afirmando Nogales Lozano.

Desde la perspectiva que aborda este trabajo, toma a la gestión del cambio para planificar la incorporación de la tercera generación en los cuadros jerárquicos y gerenciales de la empresa, como un factor crucial y eje del mismo. Es por ello que será importante definir su concepto y teorías que lo fundamentan.

Esta razón lleva a elegir el tema, y motiva e interesa para abordar la problemática de impulsar la incorporación de la tercera generación, buscando un cambio no traumático y sin resistencias, acompañado por los actuales socios en un marco de socios directores, permitiendo a los jóvenes ejercer sus funciones gerenciales, con el respaldo de la experiencia de los socios actuales, desde una función no operativa.

Como lo planteado por Casas (2016). La autora propone gestionar el cambio a través de cuatro pasos.

- “Diagnóstico”
- “Plan de Sensibilización”
- “Implementar y Seguir el Plan”
- “Mantener y Nutrir el Cambio”



Fuente: elaboración propia.

Para Casas, es fundamental comprender y diagnosticar si la organización esta lista como también sus colaboradores para encarar el cambio. Se debe analizar los procesos diarios, determinar cuánto esfuerzo demandan para llevarse a cabo, así el cambio signifique el menor nivel de estrés posible. Reconocer a los talentos para ser agentes de cambio, definir sus roles, ellos serán quienes guiarán al resto de los colaboradores mientras se desarrolla el cambio.

La autora sugiere, generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores, alinear a la situación financiera de la empresa. Comunicar la visión clara y correctamente, teniendo en cuenta el cómo, cuándo, para qué e involucrando a quién, dándole una gran relevancia al colaborador como ficha clave para la ejecución del cambio. Implementar y seguir el plan de acción concreto. De acuerdo a lo expresado por la misma, recomienda

hacer un cronograma concreto para poder hacer reales las ideas y planes propuestos. Otro punto importante, es realizar un seguimiento constante y retroalimentación, para asegurarse que todo está yendo en la dirección pronosticada o, si es necesario, corregir la dirección con cambios pertinentes en la ejecución.

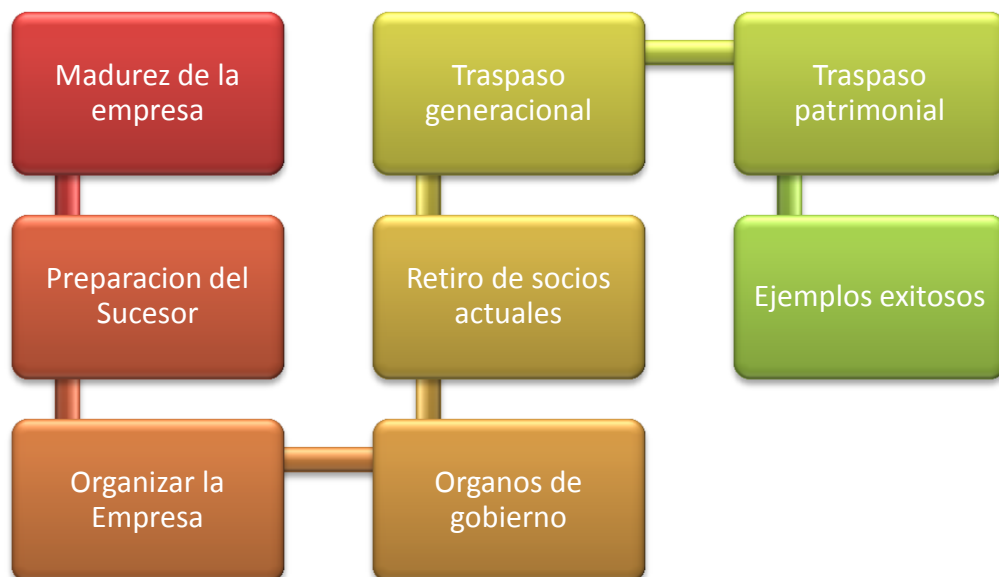
El Profesor Lansberg, especialista en el tema de sucesión en empresas familiares, recomienda la aplicación de doce pasos básicos a la hora de llevar a cabo una transición no traumática. La mayoría de los gerentes propietarios son conscientes que la planeación de la sucesión es lo que se debe hacer para beneficio de la empresa y la familia. Pero fuerzas emocionales lo arrastran en la dirección opuesta, a menudo llevándolos a no enfrentar los problemas. Estas familias deben recibir ayuda que les permita construir una visión aceptada por todos; crear un plan paso a paso para alcanzar la visión; y recordar las consecuencias de no hacer una planificación. Cualquiera que sea la estructura de la empresa familiar (gerente-propietario, sociedad de hermanos, consorcio de primos), es recomendable realizar doce pasos para la continuidad.

- Decidir si la familia desea continuar siendo propietaria.
- Asegurar que la familia resista el stress de la planificación de la continuidad.
- Que el gerente propietario administre activamente el plan de transición del liderazgo a la próxima generación.
- Involucrar a otros actores importantes en el proceso, miembros claves de la familia, otros accionistas, miembros de la tercera generación.
- Crear foros apropiados para alcanzar el consenso en temas claves. el Consejo Familiar, la Junta Directiva y un Equipo de Sucesión (el cual elaborará los aspectos estratégicos del plan y asistirá en el entrenamiento de los sucesores).
- Desarrollar junto a los miembros de la familia y directivos altamente comprometidos una clara visión para el futuro del negocio.
- Escoger un sucesor y otros candidatos para el futuro equipo gerencial, y planear el entrenamiento para cada uno.
- Ayudar a que el sucesor construya su autoridad tanto en la familia como en la empresa.
- Diseñar un plan que especifique cómo se distribuirá la propiedad de la empresa entre los miembros de la próxima generación. (Ingeniería jurídica)
- Asegurarse que los miembros de la familia entiendan los derechos y responsabilidades que llegan con los roles que asumirán.

- Informar a las personas interesadas en el negocio, clientes, proveedores, acreedores, colaboradores, acerca del plan de continuidad de la empresa.
- Desarrollar un plan de contingencia. Un plan de continuidad puede tomar cinco años o más. Es importante pensar en escenarios extremos y pensar qué se debe hacer ante su ocurrencia.

Un plan de continuidad debe ser estratégico, basado en los mercados futuros y en las posibilidades de crecimiento del negocio.

Es muy importante el aporte del Profesor Gallo (1998) en este desarrollo, aborda en detalle los pasos y preparación que debe enfrentar la empresa familiar para poder hacer el traspaso generacional y sobrevivir al mismo, dividiéndolo en ocho capítulos.



Fuente: elaboración propia.

En el primer capítulo, plantea que, coincide la madurez de la empresa con la del empresario fundador y se encuentra con menor motivación y energía para tomar riesgos; y en este punto retrasar el retiro o traspaso puede ser letal para la empresa.

En el capítulo segundo, aborda la preparación del sucesor, las cualidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar.

Capítulo tercero, trata de preparar la empresa y organizar la sucesión. Activar la función del Consejo de Administración y Comité de Dirección o Accionistas.

Capítulo cuatro, formalizar el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia para abordar las cuestiones conflictivas.

Capítulo quinto, se trata sobre la preparación del retiro de la persona que está ejerciendo la gerencia y liderazgo. La necesidad de prepararse con tiempo para ejercer otra función.

Capítulo sexto y séptimo tratan del traspaso de la segunda a la tercera generación y la sucesión del capital.

Capítulo octavo, presenta casos de importantes empresas españolas que han realizado el traspaso, o están en vías de hacerlo (González Byass, Lladro, La Valija Eneriz: 1998)

Gallo pone especial atención, en no retrasar la sucesión; el autor considera, que el paso del tiempo erosiona el compromiso y la motivación de los sucesores, para asumir las responsabilidades y debilitan su entrega personal.

El autor propone, iniciar el desarrollo de la sucesión con cuatro procesos que deben llevarse en conjunto o paralelamente.

- La preparación de los sucesores
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia.
- La jubilación y el retiro del predecesor.

Estos procesos, por su grado de complejidad, deben llevarse adelante al mismo tiempo, para poder realizar un cambio exitoso.

En un interesante trabajo de investigación, publicado en la Revista Internacional Administración y Finanzas (2014), sobre el sucesor en las empresas familiares, sus autoras, realizan un estudio sobre la importancia de contar con un plan de sucesión sólido; con: planificación, disposición y beneficio. Sugieren realizar una planificación respecto al patrimonio que se transmitirá y ofrecer al fundador ideas para realizar armónicamente esta transmisión, disposición, voluntad de compartir el liderazgo y la toma de decisiones del fundador con el sucesor.

Integrar dentro del plan de sucesión un modelo de capacitación para el sucesor. Realizar el protocolo familiar, para asegurar que continúe unida la familia, respetando acuerdos ante futuras contingencias.

Seleccionar al sucesor que cuente con el perfil deseado, visión estratégica, prepararlo para el futuro, con responsabilidad. Se identifica que hay una gran inestabilidad en la sociedad para las generaciones futuras por falta de integración en el núcleo familiar, porque los fundadores no dedican tiempo suficiente a sus futuros sucesores porque se hallan demasiado ocupados. Algunos fundadores se lamentan por que fueron exitosos en sus empresas, no siendo así en la familia. Concluyendo, las autoras en su trabajo de investigación, que la integración de la familia es el mejor recurso de la empresa familiar. Por

eso aconsejan a los fundadores a dedicar más tiempo a sus futuros sucesores. Si las empresas familiares dan prioridad al desarrollo de los líderes futuros y a preparar adecuadamente a sus futuros sucesores para el liderazgo, la empresa familiar logrará la permanencia, continuidad y éxito en la sucesión.

Por este motivo, la atracción y retención de talento es un tema muy importante en las empresas familiares. Estos temas, no pueden ni deben quedar fuera de los objetivos de las empresas familiares, más aun, considerando las dificultades para conseguir recursos capacitados y retenerlos. Optimizar la gestión y el liderazgo del talento a fin de poder ser competitivos, es un desafío para las empresas; ya que el éxito de las mismas, ya no depende de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. Estos se transforman en ventajas identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994). Hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar talento, a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven. Algunos autores como Huete (2003), encuentran que hay tres factores que explican el éxito de las empresas en nuestros días.

- La capacidad de atraer capital a tasas más bajas.

- Conseguir más ventas aun a precios más altos.

- Poder atraer talento sin tener que salir a buscarlo a partir de sueldos más elevados.

Cuanto más importante es poder retener este talento, cuando se trata de los miembros de la familia empresaria, que se considera tienen el perfil para asumir a futuro la dirección de la organización empresarial.

El talento es un recurso escaso, localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa (Serna, 2009). No es necesariamente, la inteligencia, los títulos académicos, ni una capacidad o característica concreta; es la capacidad de una persona de añadir valor.

Según Jericó (2005), el talento puede entenderse en un contexto organizacional donde la persona puede poner en práctica sus capacidades para obtener resultados; interactuando con otros, con metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión. La autora define que, para tener talento, son necesarios tres ingredientes: capacidades, compromiso y acción. Es fundamental que estos tres estén desarrollados ya que sin uno de estos sería difícil poder lograrlo.



Fuente: Elaboración propia.

Las capacidades se refieren a los conocimientos, habilidades, competencias (duras o blandas) que se desarrollan dentro de la empresa.

El compromiso, es el grado de involucramiento de la persona hacia la empresa, permitiendo que aporte su mejor esfuerzo.

La acción tiene en cuenta el hacer, la innovación, la capacidad de sortear dificultades que impone la cultura de ciertas organizaciones y la capacidad de adaptación en un entorno de grandes cambios, en el cual estamos inmersos, frente al cual los talentos deben estar alertas y reaccionar (Terlato, 2014). De no poder sumar las tres capacidades no se desarrollará el talento.

Michaels (2001) al definir el talento, habla de la inteligencia y la capacidad de juzgar. Al respecto señala: “El talento se define como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso”. También incluye “su capacidad de aprender y de crecer.” (Michaels et al, 2001, p. 21)

Gestionar talento involucra un conjunto de procesos y sistemas que permita desarrollar el capital intelectual de ese recurso humano de una organización, para generar ventajas competitivas a largo plazo.

Según Chiavenato (2002) las organizaciones están transitando nuevos escenarios estos son: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. Para dicho autor la gestión del talento humano está basada en tres pilares fundamentales:

1. Las personas están dotadas de personalidades diferentes, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. No son meros recursos de la organización.
2. Las personas son activadores inteligentes de los recursos de la organización, son impulsores de la misma, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensable en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Son fuente de impulso, dinamizan la organización, no son agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Son socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito (y también al fracaso). Como tales, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, reconocimiento y crecimiento profesional.

La gestión del talento, podrá servir para construir ventajas competitivas duraderas, resistentes al embate competitivo y en determinados sectores con dificultades para conseguir recursos que aseguren la supervivencia (Terlato, 2014). La retención debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, es decir que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Hatun, 2011).

Atraer y retener talento, se concentrará en hacer que la empresa sea creíble para los candidatos, como un lugar para trabajar y realizarse. Involucrará jefes y gerentes capaces de motivar, comunicar, delegar, empoderar a las personas.

La gestión del talento existe para apoyar los objetivos generales de la organización. Y en este momento en particular, es un desafío, de la gestión y retención de talentos, la Generación Y: Esta es la generación de aquellos nacidos entre 1980 y 1997 que ya se encuentran plenamente insertados en el mundo laboral. Son también conocidos como *Millennials* o nativos digitales debido a su capacidad natural para manejar la tecnología.

Algunos autores, como Hatun (2014) describe esta generación como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y superficial. Los miembros de esta generación, están enfocados en optimizar al máximo el presente, en hacer lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que entienden que evolucionar es la clave. El autor, distingue cuatro valores que destacan su conducta e intereses.

- La multiplicidad de tareas.
- El papel de la tecnología y estar conectados.
- La integración trabajo y vida.
- La conciencia social.

Es una generación que aún no está en posiciones de liderazgo, y que espera un liderazgo que considere al empleado capaz de desarrollar una tarea con capacidad, responsabilidad e independencia. Quieren un *coach*, en lugar de jefe, un facilitador. Los *Millennials* quieren tener ellos el control en su trabajo y su vida personal. Están en búsqueda de desarrollar ideas y proyectos nuevos, son inmediatistas, en constante búsqueda; están más comprometidos con su aprendizaje y desarrollo personal que con su empleador y no dudan en rotar de trabajo si sus expectativas no se cumplen. Asimismo, la mitad (52%) de

los encuestados afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, incluso por encima de salarios competitivos, y el 95% considera que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante.

Se debe prestar especial atención a esta generación Y o *millennials*, sus características, expectativas, necesidad de desarrollo, ya que los futuros sucesores de la empresa familiar, en gran parte, forman parte de esta generación.

La búsqueda de un líder, dentro de los miembros de la tercera generación, debe realizarse contemplando los aspectos que caracterizan a un líder: visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar las oportunidades donde otros no la ven, seguir la estrategia organizacional; reconocer cuando requiere de apoyo y soporte, tanto de expertos internos y externos a su empresa y de sus colaboradores.

La definición de los miembros de la tercera generación, que serán parte del proceso de desarrollo para asumir los cargos gerenciales de la organización, debe estar guiada por una estrategia, que contemple el plan de sucesión en la empresa familiar. Este plan estratégico, debe considerar cinco perspectivas fundamentales:

1. Perspectiva del negocio: contar con un sistema de gobierno, que permita una planificación estratégica; visión, misión y objetivos de la organización, y que afecte a todas las áreas.
2. Perspectiva de la familia: Compartir la visión del líder o fundador, o construirla con él. Valores, filosofía, temas financieros. Contar con estructuras de gobierno y protocolo familiar.
3. Perspectiva del líder en retirada: tener claridad del futuro de la empresa y del nuevo rol a desempeñar. Contar con la planificación económica de su retiro.
4. Perspectiva del sucesor: contar con un candidato motivado, competente, comprometido y respetado por la familia empresaria; con capacidad para manejarse con equilibrio, entre la continuidad de la gestión y la innovación que debe imprimir al puesto.
5. Perspectiva de la propiedad: lograr un balance razonable entre el involucramiento, poder de decisión, atribuciones, rendición a accionistas. Tener estructuras de control que permitan este funcionamiento.

El plan de sucesión debe comenzar incluso antes de que los miembros de la tercera generación se encuentren en edad de ingresar a la organización.

Según lo expresado por el Director ejecutivo de centro de empresas familiares de la UAI de Chile, Horacio Arredondo, (2017), anima a tomar el plan de sucesión como una herramienta, que permita identificar a los miembros de la tercera generación, con más condiciones para comenzar su proceso de formación a temprana edad.

Considera el autor, que el Protocolo familiar, por sí solo, no es suficiente, ya que solo define: propiedad, legado, valores y órganos de gobierno.

Estos son conceptos claves para comprender cómo funciona la comunicación y cómo comprender la realidad. Debido a que cuando el dueño es a la vez jefe, es padre o madre, el tener que interactuar entre parientes, debe manejarse sin que afecte el exceso de confianza y credibilidad.

También se aborda el concepto de sucesión y el protocolo familiar como instrumentos de planificación para la continuidad de su empresa.

Es necesario para la generación actualmente a cargo de la empresa, tratar temas como:

- Responsabilidades del dueño y/o socio, sobre la propiedad de la empresa y sobre su gestión.
- Sucesión y continuidad en la empresa familiar; cómo planificar el traspaso generacional.
- El protocolo familiar como herramienta para favorecer la supervivencia de la empresa. Revisar periódicamente su contenido y efectos; sobre la supervivencia y desarrollo de la empresa.
- Liderazgo en la empresa familiar. Qué tipo de liderazgo se ejerce: paternalista, autoritario, colaborativo.
- Cómo se forma y prepara la siguiente generación en la empresa familiar.
- Condiciones de ingreso de los miembros de nuevas generaciones a la empresa.
- Parientes políticos en la empresa familiar.
- Cómo evaluar y remunerar a los ejecutivos familiares y no-familiares.
- Como determinar roles y manejar expectativas.
- Criterios de actualización de Protocolo.
- Casos de empresas que han actualizado su protocolo familiar.

El plan de sucesión, puede llevar uno, diez o veinte años; ya que requiere de acuerdos simultáneos; entre familia, directorio y organización. Sin la confluencia de la voluntad de todas las partes, no es posible iniciar el proceso de sucesión e inserción de la siguiente generación en los ámbitos gerenciales.

El liderazgo, la aceptación del cargo, la formación, involucrarse en la empresa, adquirir experiencia fuera de la empresa, involucrar a todos en sus objetivos, la comunicación, la planificación, la organización, la solución de problemas y la toma de decisiones. El futuro sucesor debe prepararse para un puesto que aún no existe y que se crea en una época que nadie puede prever con seguridad. Debido a que las empresas

cambian con tanta rapidez, los sucesores no solo deben prepararse para administrar la empresa familiar sino también para la rehabilitación estratégica y continuidad durante su gestión. (Aronoff, 2000)

Una vez definido el perfil deseado del sucesor que será capaz de enfrentar las necesidades de la empresa y cumplir con las exigencias de la familia, se establecerán las reglas que se aplicarán para seleccionar al futuro sucesor, deben estar escritas como evidencia que existen, así como criterios que ayudan a planificar cada etapa del proceso.

La descripción del perfil y competencia esperable, para el miembro de la tercera generación, que quiera insertarse en los mandos gerenciales de la empresa familiar, es la misma que para cualquier gerente profesional que se busca en el mercado.

Competencias Esperables:

- Estudios universitarios, preferentemente de economía o administración.
- Experiencia previa en una empresa importante regional, nacional o multinacional.
- Habilidad para articular problemas complejos de la actividad socioeconómica de la empresa.
- Capacidad de identificar los problemas de organización de la empresa.
- Tener proximidad con los clientes, proveedores y competidores para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Capacidad de liderazgo, para alinear a las personas en la consecución de objetivos comunes.
- Buena coordinación con los directivos responsables de otras unidades de negocio.
- Presentar informes al consejo de administración de la empresa familiar.
- Habilidad comunicacional, para manejar las situaciones familiares y manejar los conflictos dentro de los órganos de gobierno de la empresa familiar.

Capítulo II. Antecedentes de la Empresa

Con el anhelo de comenzar un nuevo emprendimiento propio, Alberto y Marcos Garín, dos hermanos oriundos de la Ciudad de Córdoba, fundan en 1978 una pequeña pinturería en la casa paterna, ubicada en Diagonal Ica 2034 (Talleres Oeste). Su actividad principal en aquel momento, estaba dedicada a la reparación de carrocerías de camiones y colectivos, y la pinturería, surge como una oportunidad de negocio, al comprar la mercadería del cierre de un negocio del rubro. Años después, deciden disolver la sociedad y Marcos deja a sus hijos a cargo del manejo diario de la pinturería y él continúa con otras actividades comerciales. Con el paso de los años, con mucho esfuerzo y dedicación, aquello que era un emprendimiento familiar se multiplicó en 16 sucursales estratégicamente ubicadas a lo largo y ancho de nuestra ciudad.

En el año 1992, la segunda generación comienza a gestionar el rumbo de la empresa, encabezados por Fernando Garín, que comienza a liderar la empresa como Gerente General, y sus cuatro hermanos: Marcela, Elsa, Marisa y Pablo, que siguen trabajando activamente en la misma, apostando a que Pinturerías Garín sea una de las empresas más sólidas y reconocidas de la ciudad, referentes en atención al público, calidad de producto y profesionalidad. Orientándose al trabajo en equipo para brindar un servicio integral en el ámbito de la pintura. Gracias al gran esfuerzo de sus integrantes y el apoyo de sus proveedores, logrado por los valores que destacan a una empresa familiar y por una excelente trayectoria comercial de la marca Garín tanto para con sus clientes, como para con sus proveedores, le permitió a la empresa en noviembre de 1994 abrir su primera sucursal, en Av. Las Malvinas. A través de este camino la Empresa Familiar entró en la senda de un crecimiento constante y sostenido, basado en la confianza de sus empleados, el servicio a sus clientes y el cumplimiento con los proveedores.

En el año 2011 ante la inminencia del ingreso de la tercera generación, los hermanos Garín deciden formalizar el Protocolo Familiar, recibiendo la distinción del premio Raíces, otorgado por la Universidad Siglo XXI; por ser una de las primeras empresas cordobesas en firmar el protocolo familiar, en la actualidad se encuentran incorporados miembros de la tercera generación familiar, innovando en el hacer diario y profesionalizando procesos

A lo largo de los 41 años de historia de Garín Pinturerías, han pasado varios miembros de la familia Garín por la empresa. Actualmente es la segunda generación quien lidera las pinturerías, pero ya hay integrantes de la tercera que se encuentran trabajando, en

distintos sectores, algunos liderando algunas áreas. Tal es el caso de Santiago Garín, se encuentra como responsable área comercial y Marketing, Victoria Garín a cargo del proyecto de consolidar el nuevo sistema informático de gestión que se implementara en 2020, Matías Rodríguez Garín como responsable de Logística, Lucas Rodríguez Garín, desarrollando el negocio de industria, Florencia Rodríguez Garín como responsable de cuentas corrientes.

También han comenzado una diversificación de emprendimientos, en el año 2013, comienzan una nueva unidad de negocio, la distribución mayorista de pintura y accesorios, así surge Kum Mayorista, unidad que se dedica a la venta al por mayor a pinturerías y ferreterías, de la ciudad y provincia de Córdoba, y provincias aledañas, siendo una de las estrategias organizacionales, crecer en el sector noroeste del país.

A principios de 2018, incursionaron en un nuevo rubro, inaugurando una Residencia Universitaria para chicas, en Caseros y Vélez Sarsfield, es un edificio de siete pisos, con un concepto moderno, que la diferencia de las viejas residencias, se encuentra funcionando con mucho éxito, y dirigido por una de los miembros de la tercera generación, Fernanda Garín como directora de Rechula, tal es el nombre de la residencia universitaria.

Esta diversificación es una estrategia de la familia empresaria, debido al número importante de miembros de la tercera generación (dieciséis) y debe continuar para asegurar la viabilidad de permanencia y supervivencia del capital empresarial.

El año 2019, ha sido un tiempo de consolidar los logros, y fortalecer internamente con la capacitación del personal en temas técnicos y nuevos productos; con la mirada puesta en una reactivación de mercado, que los encuentre fortalecidos para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades comerciales.

Se incorpora el área de atención a grandes industrias, incorporando un vendedor técnico especializado.

Desde enero del 2019, la empresa se encuentra en el comienzo del proceso de certificación de normas ISO 9001, apostando siempre a la mejora continua y a la profesionalización de cada área de la misma, buscando dar herramientas para que la organización perdure en el tiempo; para esto se incorporó el puesto de Calidad, que controla los procesos del quehacer diario y trabaja acompañando a los consultores externos para lograr la certificación de las normas ISO.

Análisis de Contexto: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Reconocimiento de marca a nivel regional.	Importar productos directamente.
Ubicación geográfica para desarrollar el Noroeste.	Incorporar nuevos productos relacionados a la construcción.
Rubro sin picos estacionales, demanda Sostenida.	Fabricar nuevos productos.
	Nueva unidad de negocio inmobiliario por canje con constructoras

DEBILIDADES	AMENAZAS
Grandes dificultades para reemplazar a integrantes claves de la organización.	Ingreso de competencia fuerte del exterior por mercado nacional abierto.
Falta de profesionalización de los socios.	No lograr una transición adecuada a la nueva generación.
Funcionamiento no adecuado de los Órganos de gobierno.	Perder control de las acciones de la empresa salida de socios
	Perder clientes por surgimiento de Competencia fuerte local.

Capítulo III. Proceso para la definición y desarrollo de los miembros de la tercera Generación.

Para el análisis se siguió la siguiente Metodología.

- Entrevistas individuales donde se indagará respecto de la historia de cada uno de los miembros de la tercera generación, su educación y formación complementaria, experiencia laboral, índice de satisfacción con la experiencia de aprendizaje concreta que se le está brindando, para desempeñarse en la posición para la cual se lo desea integrar.
- Detectar, a través de la técnica de entrevista por competencias, habilidades claves en el candidato, que permitan analizar profundamente la personalidad, valores y expectativas que han desarrollado a lo largo de su carrera profesional y laboral.
- Indagar acerca de las motivaciones afectivas para formar parte de la gerencia y directorio de la empresa familiar.
- Evaluación Psicotécnica de los miembros de la tercera generación seleccionados. La misma permite inferir las características actitudinales, altitudinales, de personalidad y su correspondencia con el perfil que necesita la organización.
- Informe del profesional externo, sobre los procesos y habilidades adquiridas en el tiempo de entrenamiento.

El perfil y competencia de los puestos gerenciales, para los miembros de la tercera generación se formula tomando como base tres aspectos: Gestión-Liderazgo, Comunicación efectiva y Gestión del cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Para iniciar a los sucesores de la tercera generación en este modelo de gestionar el Cambio, se toma como base, el modelo de Kotter de gestión del cambio, que consta de Ocho pasos, presentado en su libro "Liderando el cambio" (1995). El autor plantea los Siguietes pasos:



Fuente: Elaboración propia.

Con esto se refiere a que para que ocurra verdaderamente el cambio es necesario despertar la motivación inicial para que toda la empresa lo anhele. Para lo cual se debe Identificar líderes o personas influyentes del cambio dentro de la empresa. Luego, desarrollar conjuntamente una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Se debe hablar de la visión con frecuencia, comunicarla e incluirla en todo lo que la empresa emprenda. También, se debe tener en cuenta cuáles son las barreras y obstáculos que no permiten el desarrollo del cambio, ayudando a ver lo que dichas personas necesitan para unirse al mismo.

Por su parte, es importante crear metas a corto plazo que permitan visualizar logros palpables en la gente, favoreciendo la motivación al cambio. Esto sin dejar de lado que el

verdadero cambio sucede al largo plazo y que estas pequeñas victorias sirven para sostener el progreso. Por último, para lograr cualquier cambio este debe formar parte del núcleo de la organización dándole un lugar sólido dentro de la cultura de la empresa.

Para complementar lo desarrollado por Kotter, introduciremos Plan de Carrera y Estrategia de Sucesión.

Para el autor español, Francisco Javier Macías (2019), la implementación de una estrategia de sucesión, previene los conflictos en las empresas familiares.

El autor, presenta el plan de carrera, como una herramienta clave tanto para prevenir la generación de conflictos, como para gestionar el ingreso y crecimiento personal y profesional, de la siguiente generación y el trabajo conjunto con los miembros de las generaciones anteriores.

La estrategia o plan de sucesión, es una garantía de futuro, por eso es importante que sea coherente, realista y muy exhaustivo.

- Evaluar las demandas de talentos que requiere la organización.
- Establecer edad de incorporación.
- Determinar formación académica.
- Solicitar experiencia previa en empresas similares o mayores.
- Planificar sueldos, bonos.
- Confeccionar la evaluación de desempeño para los puestos requeridos.
- Capacitar en habilidades a través de un proceso de Coaching y Mentoring
- Cumplir con los tiempos fijados para la capacitación.
- Fijar fecha de incorporación, para evitar deserciones de los más destacados.
- Identificar las posibles fuentes de conflicto.
- Identificar los aspectos de encuentro.
- Aplicar técnicas para abordar temas difíciles.
- Incorporar directivos no familiares, para que elaboren el plan de sucesión en conjunto con los directivos familiares.

En el plan de carrera se establece límites y condiciones claras, para los miembros familiares, que sienten que por derecho les corresponde su incorporación a puestos gerenciales en la empresa.

1° Línea de Inducción Emocional: permitirá el ingreso de familiares que estén completando el ciclo secundario y hayan cumplimentado o se encuentren cursando el Programa de Sensibilización y Formación previsto en este protocolo familiar. Para esta tarea no se exigirá el cumplimiento de las mismas condiciones que el resto de los empleados, y

las tareas asignadas serán de índole inductiva a la formación laboral, y estarán supervisadas y solventadas por el familiar a cargo.

2° Línea Operativa: permitirá el ingreso de familiares, cuando alguna de las empresas cuente con vacantes, y los postulantes hayan cumplimentado lo exigido en la línea anterior, en las condiciones laborales que el Grupo contrata con terceros. Para aquellos familiares de la tercera generación que se encuentran trabajando en la empresa al momento de suscribirse el presente Protocolo, resulta aconsejable que participen del Programa dentro del período de los próximos seis meses una vez implementado.

3° Línea Ejecutiva: a la que podrán acceder los familiares consanguíneos que cumplan con las siguientes formalidades de acuerdo al siguiente orden de prelación:

- Título universitario de grado o terciario en carreras afines a las actividades centrales de la/s empresa/s o del propio grupo.

Título universitario de grado o terciario sin relación con las actividades habituales de las empresas del grupo que acrediten un posgrado o especialización universitaria en temas vinculados a la gestión empresarial

A los fines de construir una propuesta se lleva a cabo las siguientes actividades:

- Lectura y análisis de los documentos legales de la empresa.
- Lectura y revisión del protocolo familiar.
- Encuestas y entrevistas a miembros de la tercera generación que desean permanecer en la empresa familiar.
- Grupos Focales con miembros de la segunda y tercera generación.
- Diagnostico
- Propuesta de capacitación, retención y seguimiento.

Cronograma de actividades

Encuestas	1 semana
Entrevistas	1 semana
Grupos Focales	1 semana
Diagnostico	1 semana

Análisis de perfil de acuerdo a la necesidad	2 semanas
Diseño del plan de capacitación, retención y seguimiento	2 semanas

El desarrollo del cronograma de actividades, se lleva a cabo en los tiempos establecidos, debido a la colaboración e interés mostrado por los socios de la segunda generación, en anticiparse a la sucesión y planificar el mejor escenario para llevar a cabo el recambio generacional, sin provocar perjuicios a la organización y evitando los conflictos familiares.

ENCUESTAS. Se realiza con los miembros de la tercera generación, a través de los medios más amigables para ellos. Para esto se ofrece distintas alternativas, para que pudieran contestar la misma.

La encuesta fue enviada por mail, WhatsApp, compartiendo archivos en el Google Crome Drive.

De las doce encuestas enviadas, once respondieron, logrando una alta participación, lo que hace que los datos obtenidos sean sólidos y representativos, al estar respaldados por una mayoría casi absoluta.

Los resultados de la encuesta, definen las acciones a seguir, para poder ofrecer a esta generación que comienza la introducción en la empresa, los elementos que requieren y los que se detectaron falencia.

Generar un plan de capacitación para los miembros de la tercera generación, con el objetivo de hacer visible para ellos la importancia de armar un plan de carrera dentro de la empresa; planes de carrera, incentivos.

Trabajar un plan salarial, que acompañe el plan de carrera, para no afectar a los que están verdaderamente interesados en desarrollarse dentro de la empresa.

ENTREVISTAS. Se realiza entrevista a los socios en el ejercicio actual de la administración y dirección de la empresa.

Estas reuniones se realizaron de forma grupal e individual, con los cinco socios que componen la junta directiva de la organización.

Se observa un interés genuino de anticiparse a la problemática del recambio generacional, cada uno expreso los distintos aspectos que le preocupan en esta integración de la tercera generación, y los deseos de mantener un equilibrio entre familia y empresa.

GRUPOS FOCALES. De esta instancia participaron los cinco miembros de la segunda generación, actuales socios de la empresa, y catorce de los dieciséis miembros de la tercera generación.

Se logra un ambiente de trabajo, donde cada uno expreso sus pareceres. Los miembros de la tercera generación tienen muy poca información sobre los números de la empresa, lo cual fue reconocido como una debilidad por los socios actuales, reconociendo que tienen deficiencias en la comunicación.

En este ámbito se realiza la lectura del Protocolo Familiar, realizado en 2011, y se concluye que deben realizar actualizaciones y considerar puntos que no fueron analizados e introducidos en ese protocolo; para lo cual se contrata un asesor externo, especializado en el tema.

ANALISIS DEL PERFIL. Para determinar el perfil adecuado, correspondiente a las necesidades actuales de la empresa; se realiza una descripción de puesto de: Gerente comercial y Responsable de RRHH, dos sectores, en los cuales, los socios actuales están dispuestos a comenzar la integración de la tercera generación.

Se elabora una evaluación de desempeño, teniendo en cuenta las debilidades que la empresa tiene, de acuerdo al resultado de lo planteado en los grupos focales, realizado entre los miembros de la segunda y tercera generación.

-Gestión del cambio.

-Gestión de liderazgo.

-Comunicación efectiva.

También se confecciona una evaluación de desempeño, para los puestos sobre los cuales se realizó la descripción, en la misma se evalúa el cumplimiento de estos roles dentro de la organización, según la descripción realizada.

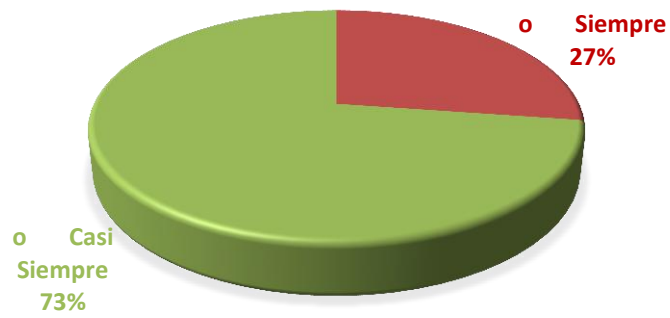
DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACION Y RETENCION. Para realizar el mismo se toma los resultados de la encuesta realizada a la tercera generación y los lineamientos establecidos por los socios actuales para lograr un recambio generacional programado y sin conflictos.

ENCUESTA

Resultados obtenidos en la encuesta realizada a once miembros de la tercera generación.

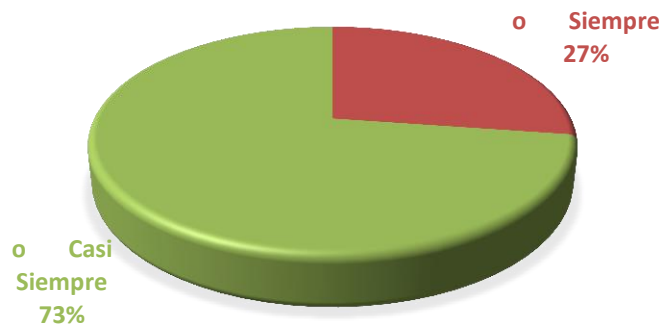
Sobre su trabajo

1. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?



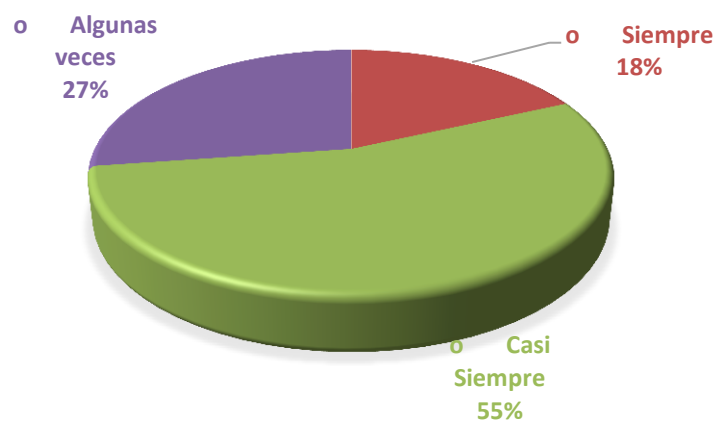
Fuente: Garín Miravalles.

2. ¿Puede trabajar de manera autónoma dentro de sus responsabilidades?



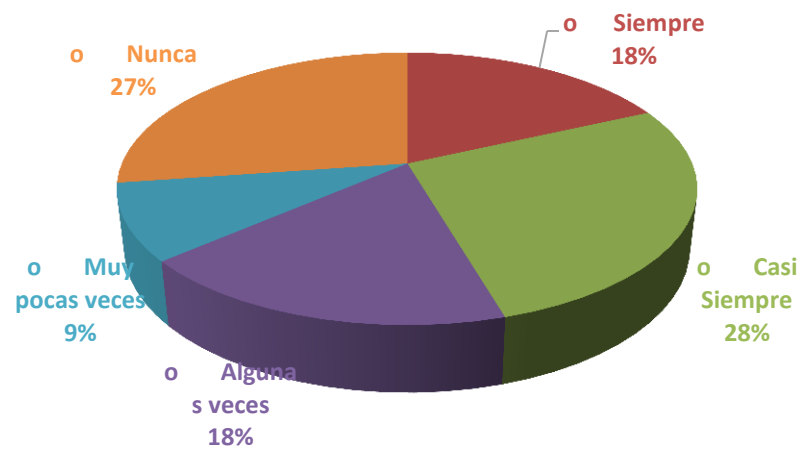
Fuente: Garín Miravalles

3. ¿Quiere seguir trabajando en su sector de trabajo?



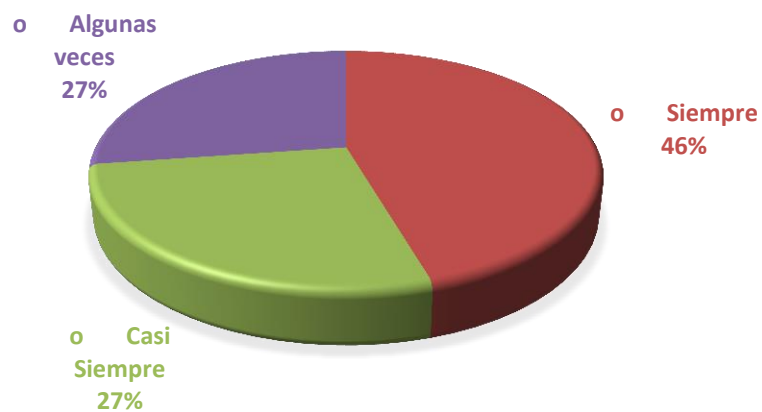
Fuente: Garín Miravalles.

4. ¿Se le brinda herramientas de capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?

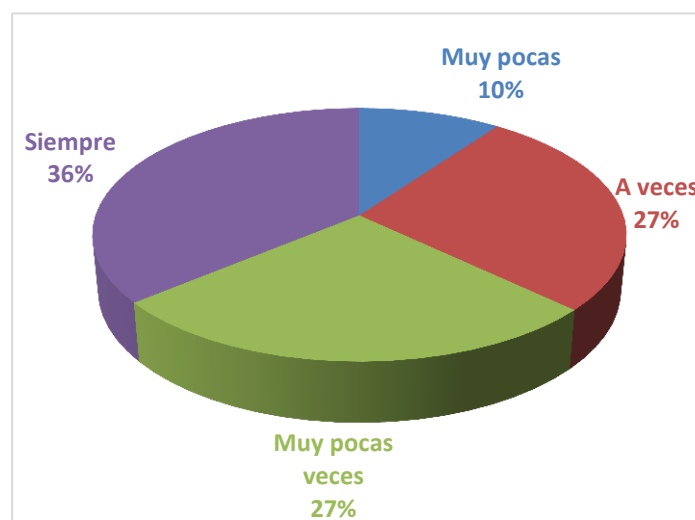


Fuente: Garín Miravalles.

5. ¿Dadas sus funciones es justa la remuneración económica que recibe?

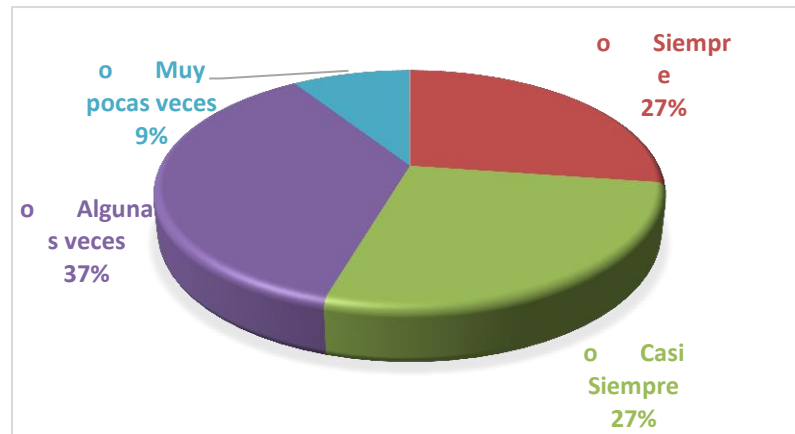


Fuente: Garín Miravalles.



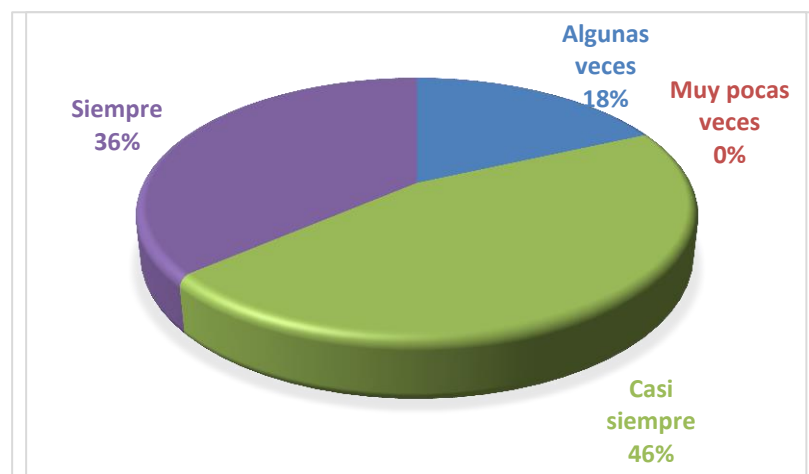
Fuente: Garín Miravalles.

6. ¿Se siente reconocido por sus superiores familiares?



Fuente: Garín Miravalles.

7. ¿Considera que otros miembros de la familia que ejercen puestos de más responsabilidad están aptos para ejercerlos?



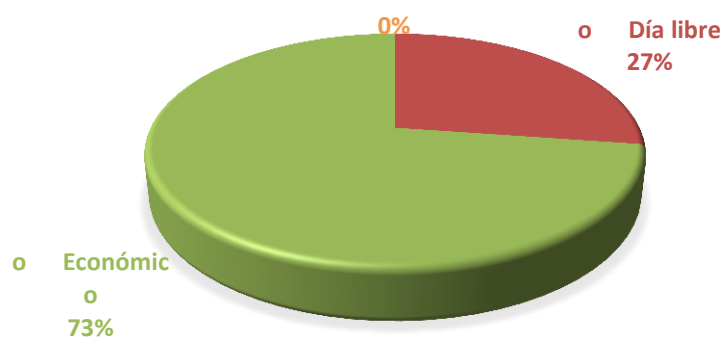
Fuente: Garin Miravalles.

8. ¿Considera que todos los miembros de la 3° generación tienen las mismas posibilidades de crecer dentro de la empresa?



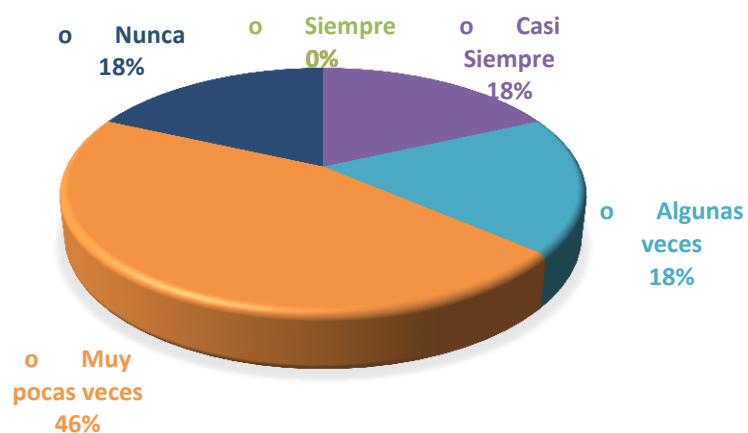
Fuente: Garin Miravalles.

9. ¿Qué premio o reconocimiento le gustaría gozar?



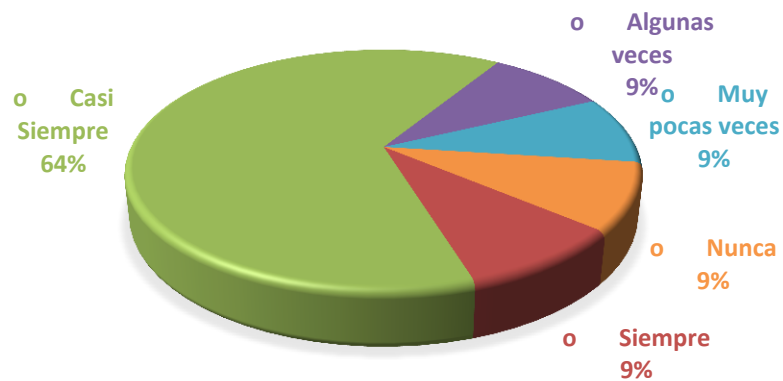
Fuente: Garin Miravalles.

10. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?



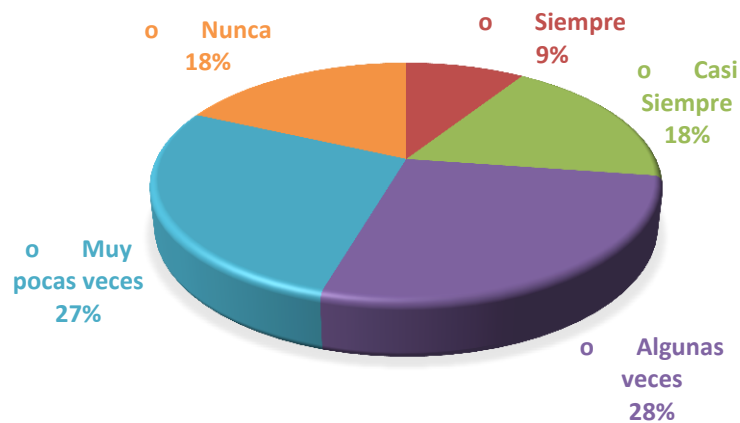
Fuente: Garin Miravalles.

11. ¿Tiene claro cuáles son las condiciones a cumplir, para ejercer un puesto de mayor jerarquía?



Fuente: Garin Miravalles.

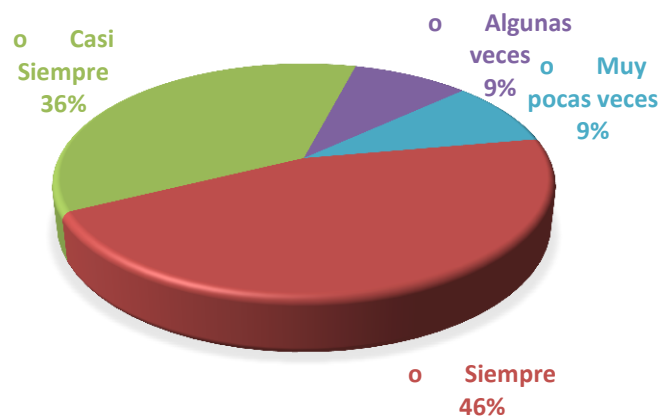
12. ¿Conoce los procesos de designación de puestos?



Fuente: Garin Miravalles

Sobre las condiciones de trabajo

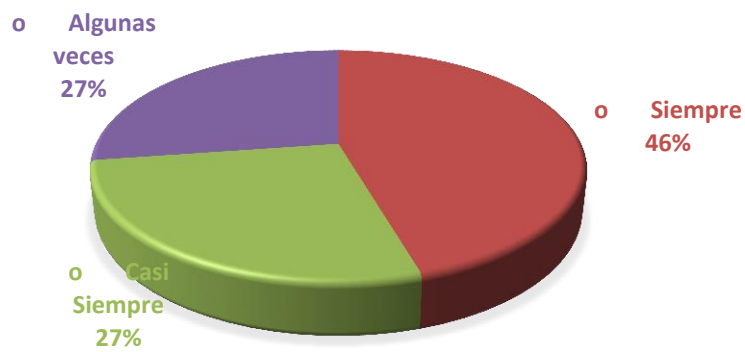
13. ¿Cuenta con el equipo, material y herramientas necesario para ejecutar su trabajo?



Fuente: Garin Miravalles.

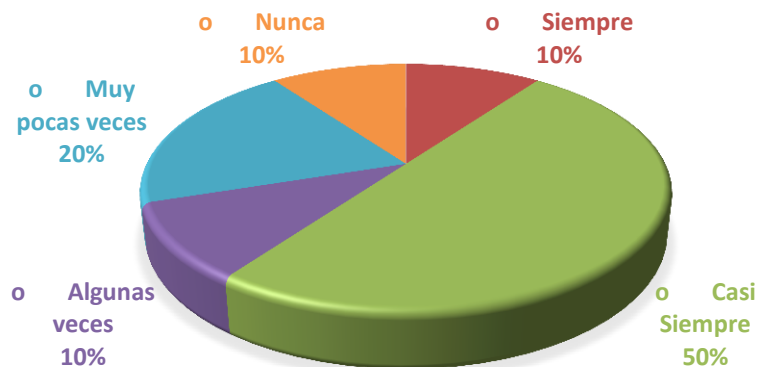
Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

14. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la familia?



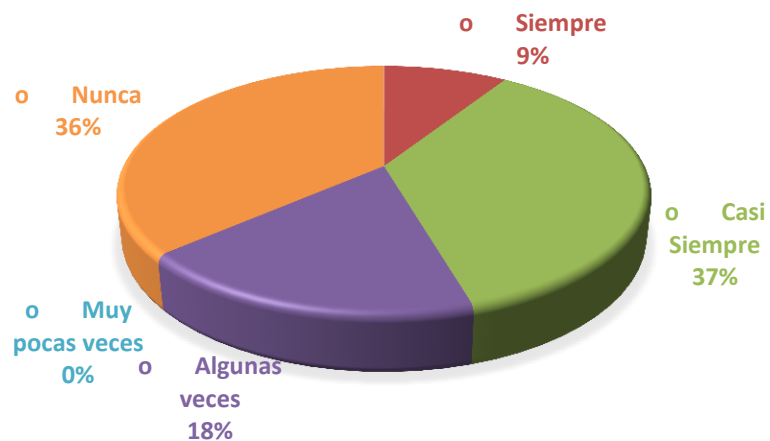
Fuente: Garin Miravalles.

15. ¿Está motivado para crecer jerárquicamente dentro de la empresa?



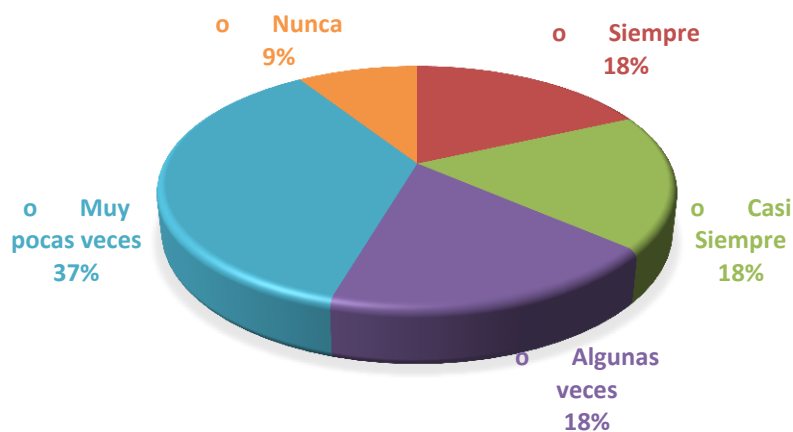
Fuente: Garin Miravalles.

16. ¿En el largo plazo (10 años) se ve visualizado dentro de la empresa?



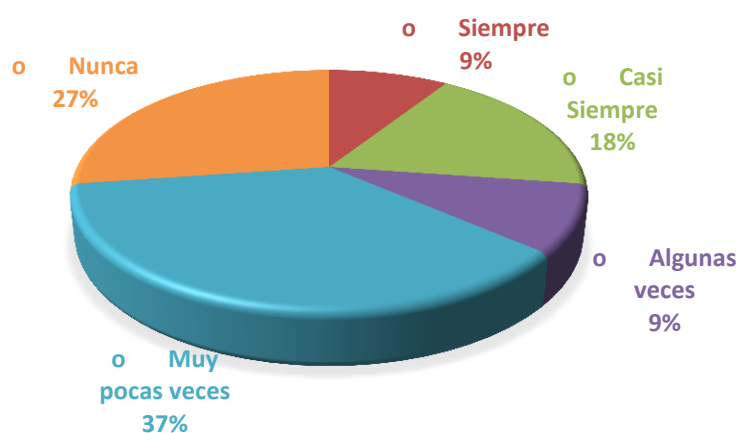
Fuente: Garin Miravalle

17. ¿En el mediano plazo (5 años) se ve visualizo liderando una nueva unidad de negocio familiar?



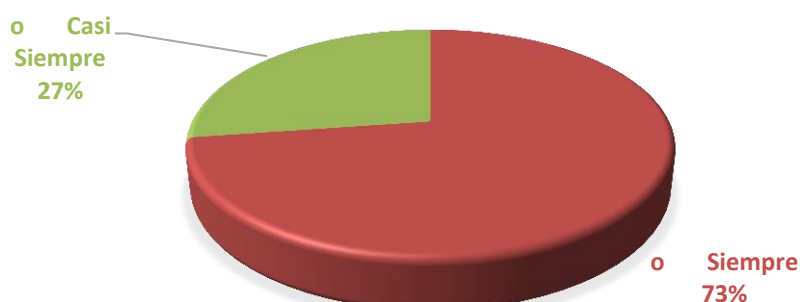
Fuente: Garin Miravalles.

18. ¿Es consultado por la Gerencia antes de tomar una decisión sobre su área de actuación?



Fuente: Garin Miravalles.

19. ¿Los miembros familiares que componen la gerencia son referentes para usted a nivel profesional?



Fuente: Garin Miravalles.

20. ¿Los miembros NO familiares que componen la gerencia son referentes para usted a nivel profesional?



Fuente: Garin Miravalles.

21. ¿Siento apoyo de los miembros familiares de la gerencia, para desarrollar su máximo potencial?



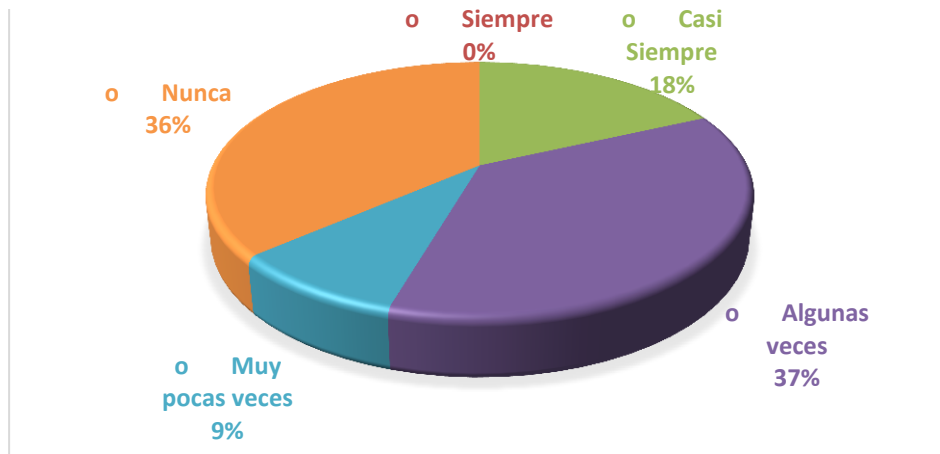
Fuente: Garin Miravalles.

22. ¿Existe buena comunicación entre los miembros familiares de la 2° y 3° generación?



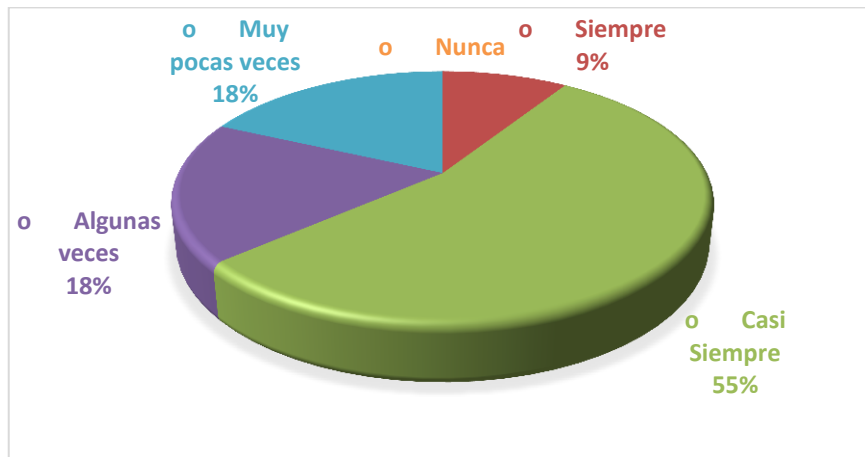
Fuente: Garin Miravalles.

23. ¿Considera que los conflictos son llevados adelante de manera eficaz



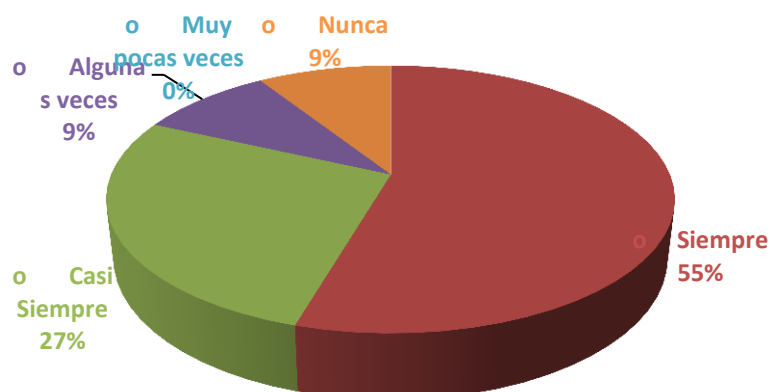
Fuente: Garin Miravalles.

24. ¿Existe un mecanismo para la resolución de conflictos? ¿Lo conoce?



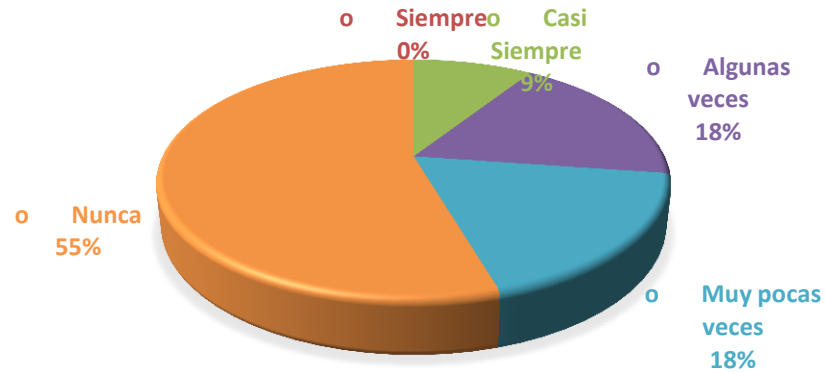
Fuente: Garin Miravalles.

25. ¿Cuando entró en la empresa, alguno de los miembros de la familia, lo ayudo en sus primeros días?



Fuente: Garin Miravalles.

26. ¿Lo han desanimado sus familiares, con relación a la empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?



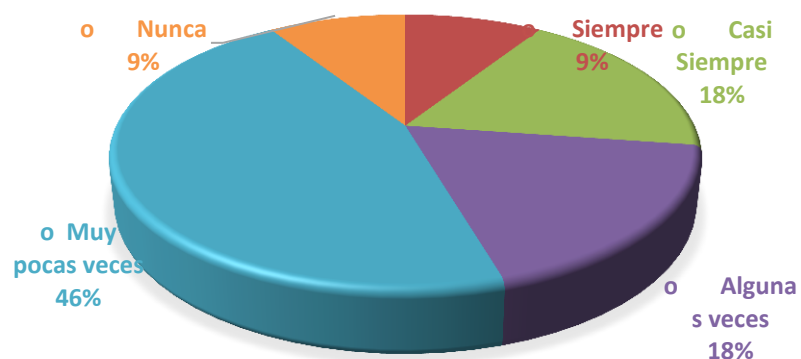
Fuente: Garin Miravalles.

27. ¿Considera que tiene un entorno amigable entre sus familiares dentro del trabajo?



Fuente: Garin Miravalles.

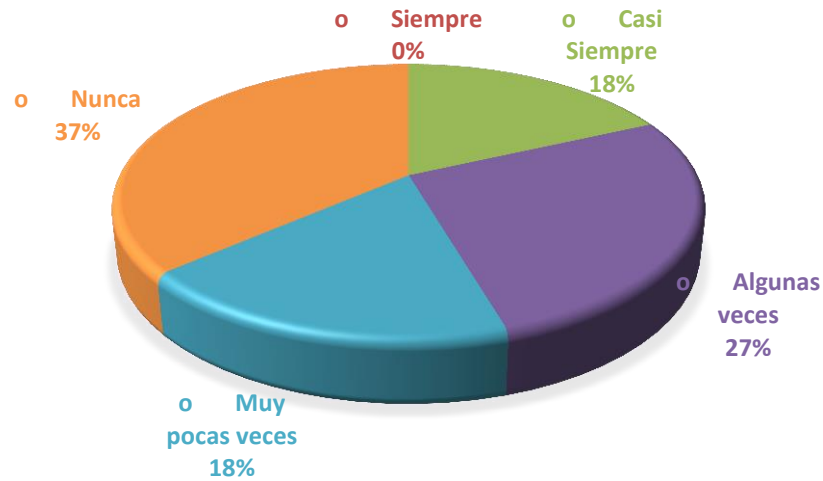
28. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre miembros de la familia que trabajan en la empresa?



Fuente: Garin Miravalles.

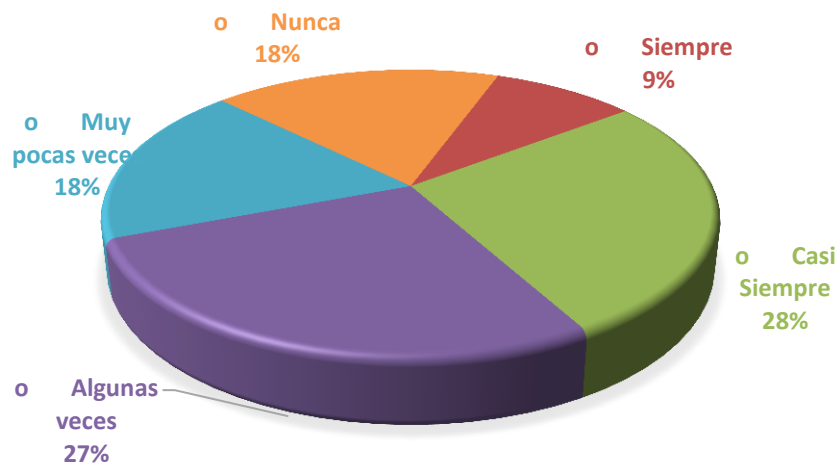
Sobre liderazgo.

29. ¿Observa que su superior familiar solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo



Fuente: Garin Miravalles.

30. ¿Comparte las decisiones de la Gerencia General?



Fuente: Garin Miravalles.

Capítulo IV. Resultado del Trabajo

Se presenta a continuación el desarrollo de la propuesta de mejora

IV.1 Perfiles y competencias de los puestos gerenciales.

Perfil Esperado

GESTION-LIDERAZGO
Poseer la visión y valores de la organización
Capacidad de análisis del entorno y de realizar alianzas estratégicas
Automatización de procesos, para el alcance de los objetivos a largo plazo
Capacidad de gestionar los conflictos de la empresa y familia
Capacidad para motivar a los recursos humanos, para lograr máxima efectividad

COMUNICACIÓN EFECTIVA
Establecer canales de comunicación efectivos para la integración de las personas
Comunicación continúa de logros y fracasos a los órganos de gobierno de la empresa familiar.
Capacidad de comunicación, diálogo y consenso, con los miembros familiares en la empresa.
Capacidad de encontrar espacios de entendimiento

GESTION DEL CAMBIO
Capacidad de gestionar proyectos innovadores para lograr objetivos organizacionales
Planificar estrategias para alcanzar la mejora continua
Capacidad de transmitir las ideas innovadoras para su ejecución y puesta en marcha
Capacidad de desarrollar nuevas soluciones para superar antiguos problemas

Fuente: Elaboración propia

Modelo propuesto para la gestión del cambio en Pinturerías Garín según las teorías de base:

Teniendo como base las teorías desarrolladas, se plantea el siguiente plan de desarrollo y medidas de acción para la incorporación de la tercera generación en Pinturerías Garín:

1. **Establecer el sentido de urgencia**, a través de las entrevistas personales con los socios actuales.
2. **Formar una poderosa coalición**: con las personas que tengan liderazgo en el grupo que debe indicar la gestión de cambio para la incorporación de los nuevos miembros.

3. **Crear una visión para el cambio;** lograr crear una visión general y muy clara para el cambio e incorporación de la tercera generación.
4. **Comunique la visión:** Comunicarla todo el tiempo, y en todo lo que se haga.
5. **Elimine los obstáculos:** observar si existe resistencia al cambio. Identificar esos obstáculos y ayudar a hacer comprensible la necesidad del recambio generacional, para la continuidad de la empresa.
6. **Asegúrese triunfos a corto plazo:** dentro de un breve periodo de tiempo, proponer objetivos alcanzables, medibles, nada motiva más que el éxito.
7. **Construir sobre el cambio:** el cambio real es muy profundo, y lleva mucho tiempo las victorias tempranas son solo para estimular el proceso.
8. **Anclar el cambio a la cultura de la empresa:** para que el cambio sea exitoso debe formar parte del núcleo duro de la Cultura de la empresa. Todos deben estar alineados y dispuestos a la inserción de los miembros de la tercera generación en puestos gerenciales.

Descripción de puesto: Gerente Comercial

<p>Instrucción formal</p> <p>Comercialización, Administración de empresas, Marketing, Dirección Comercial.</p> <p>Nivel requerido: Técnico, Diplomado, Universitario, Posgrado.</p> <p>Idioma: inglés (no excluyente)</p> <p>Nivel requerido: Oral (medio), escrito (básico)</p> <p>Formación técnica</p> <p>Liderazgo, conducción de equipos, desarrollo de zonas de ventas, venta mayorista, venta minorista, procesos de trabajo, CMR.</p> <p>Nivel requerido: Técnico, Diplomado, Universitario</p> <p>Otros conocimientos: Conocimiento básico de logística, <i>e-commerce</i>, <i>Office</i>, gestor de correo electrónico (<i>Gmail</i>, <i>Outlook</i>), <i>MicroEstrategy</i> (no excluyente).</p> <p>Experiencia laboral: en posiciones similares, 2 año de experiencia.</p>
<p>Condiciones del puesto</p>
<p>Condiciones ambientales:</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina que comparte con las diferentes áreas administrativas, la cual cuenta con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta (artificial y natural), en las sucursales que comparte con los diferentes miembros del equipo de ventas, la cual cuenta con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta (artificial y natural) y en clientes de los distintos canales de venta.</p> <p>Riesgos:</p> <p>Los riesgos en la Sucursal y oficina son por accidentes de trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caída de muebles, sillas, mesas, latas de pintura, etc. O al dirigirse a visitar las diferentes sucursales, choque o accidente de tránsito.</p>
<p>Contenido del puesto</p>
<p>Objetivos del puesto</p> <p>Fomentar la rentabilidad de la empresa con gestiones y planes de venta eficaces y adecuados para el mercado y la empresa.</p> <p>Funciones y Tareas para canal minorista</p> <p>Describir, coordinar y solicitar al Asistente de Venta las tareas de gestión necesarias.</p> <p>Coordinación, gestión y planificación de la fuerza de venta.</p> <p>Analizar y erradicar en las sucursales los problemas de facturación, interpersonales, con clientes.</p>

<p>Análisis de la venta según necesidad.</p> <p>Realizar el desarrollo y plan de venta de una marca.</p> <p>Ejecutar el desarrollo y plan de venta de GARIN.</p> <p>Coordinar y colaborar con el área de logística.</p> <p>Colaborar con análisis de mercado por apertura de nuevos puntos de venta.</p> <p>Colaborar y direccionar con la Responsable de cuentas corrientes por metodologías de trabajo.</p> <p>Participar del proceso de selección de personal.</p> <p>Generar y brindar capacitación al personal (ventas y gestión de cobranza)</p> <p>Organizar y coordinar las capacitaciones de las que ofrecen los proveedores.</p> <p>Generar y brindar plan de fidelización a clientes.</p> <p>Analizar la producción de cada laboratorio de color y la gestión de cada uno de los coloristas.</p> <p>Desarrollar el área de industria.</p> <p>Análisis de la competencia (Identificar oferta y demanda de la competencia).</p> <p>Funciones y Tareas para canal mayorista</p> <p>Diseñar y desarrollar el plan de ventas.</p> <p>Coordinación, gestión y planificación de la fuerza de venta.</p> <p>Analizar y erradicar los problemas de facturación, interpersonales, con clientes.</p> <p>Análisis de la venta según necesidad.</p> <p>Realizar el desarrollo y plan de venta.</p> <p>Coordinar y colaborar con el área de logística.</p> <p>Colaborar con análisis de mercado por apertura de nuevas oportunidades de venta.</p> <p>Colaborar y direccionar con la Responsable de cuentas corrientes por metodologías de trabajo.</p> <p>Participar del proceso de selección de personal.</p> <p>Generar y brindar capacitación al personal (ventas y gestión de cobranza)</p> <p>Generar y brindar plan de fidelización a clientes.</p> <p>Análisis de la competencia (Identificar oferta y demanda de la competencia).</p> <p>Estándares de desempeño</p> <p>Cualitativos:</p> <p>Visitar periódicamente a las sucursales de facturación, interpersonales, con clientes.</p>

<p>Mantener activo el plan de comercialización en las sucursales y en los vendedores externos.</p> <p>Cuantitativos:</p> <p>Reuniones individuales, con el equipo de vendedores externo para colaborar con el plan de trabajo.</p> <p>Reuniones con los técnicos para direccionar y colaborar con su trabajo.</p> <p>Debe presentarse a reunión/es semanales con el Gerente General.</p> <p>Aptitudes</p> <p>Razonamiento lógico, concentración mental, comprensión verbal y escrita, destreza manual y coordinación viso-manual, memoria, originalidad, relación con el medio, capacidad analítica y de síntesis, capacidad de observación, atención distribuida.</p> <p>Actitudes y valores</p> <p>Honestidad, Autogestión y pro actividad.</p>			
<p>Responsabilidades del puesto</p> <p>Por decisiones: si, en planes o gestiones de ventas. Por la incorporación de personal en la fuerza de ventas.</p> <p>Por el trabajo de otros: por la fuerza de ventas.</p> <p>Por materiales y equipos: por la PC, celular y elementos básicos de trabajo.</p> <p>Por información de tipo confidencial: Por planes y gestiones de ventas, expansión de la fuerza de ventas.</p> <p>Por la seguridad de las personas: si</p>			
Áreas relacionadas			
Compras	x	Ventas	x
Logística	x	Contabilidad/Finanzas	x
RR.HH.	x	Deposito	x
Cuentas Corrientes	x	Marketing	x
Relaciones sociales			
Relaciones internas:			
Con quien		Para que	
Gerente General		Coordinar y planificar la venta de las unidades de negocios.	
Responsable Recursos Humanos		Por cuestiones de personal, cambio de	

Asistente de ventas	turnos, vacaciones, asensos de personal, incorporación o bajas. Gestionar su trabajo e indicar acciones a corto plazo.
Encargados de sucursal	Por necesidades o problema en las sucursales relacionadas a la venta.
Vendedores externos	Coordinar su trabajo y planificar acciones a corto y mediano plazo.
Responsable de compras	Por pedidos especiales, faltantes, o nuevas líneas de productos.
Marketing	Delimitar acciones de ventas y comercialización, acciones con las sucursales. Promoción y/o liquidación de productos.
Logística	Dar soporte a necesidades puntuales y ser su referente inmediato para resolver las dificultades con los locales y distribuidora
Cuentas corrientes	Colaborar y direccionar las cuentas corrientes por metodologías de trabajo.
Relaciones externas:	
Con quien	Para que
Clientes más importantes	Fomentar la venta y relación
Proveedores	Por las capacitaciones que ofrecen, por la incorporación de nuevos productos.
Datos de control	
Analista del puesto: Marcela Garín	
Fecha anterior de ADP: No se efectuaron	

Fecha de Análisis de Puesto: Agosto 2019

Descripción de puesto: Responsable de Recursos Humanos

Denominación del puesto
Nombre del puesto: Responsable de Recursos Humanos Dpto. o Sección: Gerencia Reporta a: Gerente General Supervisa a: Responsable de Cuentas Corrientes, Soporte técnico.
Posición del puesto en el organigrama
Consultar Organigrama
Perfil del puesto
Rango de edad: 27 a 50 años Sexo: Indistinto Horario de trabajo: Lugar de residencia: No es relevante Verano: 8:30 a 13:00 hs y 15:30 hs a 18:30 hs Invierno: 8:30 a 13:00 hs y 15:30 hs a 19:00 hs Jornada: Discontinua Prolongación de la jornada: Si se requiere.
Requisitos del puesto
Instrucción formal Nivel requerido: Universitario y/o Posgrado. Títulos: Lic. en Recursos Humanos Lic. en Relaciones Laborales Maestría en Psicología organizacional y empresarial Especialización en dirección estratégica de RRHH Idioma: Nivel requerido: no posee

<p>Formación técnica</p> <p>Nivel requerido: no posee</p> <p>Otros conocimientos: Leyes laborales, convenio colectivo de comercio, liquidación de sueldos, acciones de ART (denuncias de accidentes, reintegros, entre otras), comunicación institucional, sistema Bejerman. Sistema Sbot de marcación</p> <p>Experiencia laboral: en puestos similares 2 años de experiencia.</p>
<p>Condiciones del puesto</p>
<p>Condiciones ambientales:</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina que comparte con las diferentes áreas administrativas, la cual cuenta con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta (artificial y natural).</p> <p>Riesgos:</p> <p>Los riesgos en la empresa son por accidentes de trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caída de muebles, sillas, mesas, etc. O al dirigirse a visitar las diferentes sucursales, choque o accidente de tránsito.</p>
<p>Contenido del puesto</p>
<p>Objetivos del puesto</p> <p>Mantener relación con el personal atendiendo a sus necesidades del ámbito laboral y gestionar las acciones del área de Recursos Humanos logrando alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Funciones y Tareas</p> <p>Planificar, organizar y controlar a los Recursos Humanos con respecto a su accionar diario como también horarios de trabajo.</p> <p>Coordinar vacaciones anuales.</p> <p>Analizar reemplazos de personal por ausencias.</p> <p>Identificar y analizar promociones de personal.</p> <p>Realizar las acciones de la ART, denuncia de accidente, reintegros, atención del Ingeniero en Higiene y Seguridad.</p> <p>Atención de inspectores de Municipal y de Ministerio de Trabajo.</p>

<p>Efectuar planilla de sueldo.</p> <p>Realizar planilla de pago de las comisiones a los vendedores en cada sucursal.</p> <p>Control de ausentismo.</p> <p>Gestiones con empresas de servicios.</p> <p>Estándares de desempeño</p> <p>Cualitativos:</p> <p>Analizar las acciones y desempeño del personal diariamente.</p> <p>Cuantitativos:</p> <p>Realizar la planilla de sueldos una vez al mes.</p> <p>Realizar una vez al mes las comisiones a los vendedores.</p> <p>Participar de reuniones semanales con el Gerente General y el Gerente Ventas.</p> <p>Aptitudes</p> <p>Razonamiento lógico, comprensión verbal y escrita, concentración mental, memoria, iniciativa, originalidad, relación con el medio, capacidad analítica y de observación, empatía y facilidad de comunicación.</p>			
<p>Responsabilidades del puesto</p> <p>Por decisiones: por el desempeño y crecimiento del personal, incorporación o despidos de personal.</p> <p>Por el trabajo de otros: por el de su supervisada (Analista de RR HH).</p> <p>Por materiales y equipos: por su PC, celular y elementos básicos de trabajo.</p> <p>Por información de tipo confidencial: por incorporación, asensos o despido de personal.</p> <p>Por la seguridad de las personas: de todos los empleados de la empresa, es responsable del cumplimiento de la utilización de los elementos de seguridad.</p>			
Áreas relacionadas			
Compras		Ventas	
Logística		Contabilidad/Finanzas	
Calidad		Deposito	
Sistemas		Mantenimiento	
Marketing		Distribuidora Mayorista	

Relaciones sociales	
Relaciones internas:	
Con quien	Para que
Gerente General	Por decisiones sobre el personal
Gerente Ventas	Por decisiones de ventas y del personal de la empresa.
Contador	Planilla de sueldos y comisiones
Tesorería	Gastos
Administración	
Responsable de Ctas Ctes	Supervisar en situaciones puntuales e indicación de cómo realizar tareas específicas de cobranza.
Mantenimiento	Comunicar el mantenimiento de las sucursales informado por el personal.
Encargados de sucursal	Por información del desarrollo y desempeño del personal.
Vendedores	Por ausencias y cambios de turnos o sucursales.
Relaciones externas:	
Con quien	Para que
ART	Informar accidentes de trabajos o enfermedades inculpables.
Ingeniero de Seguridad	Visitas programadas e información sobre accidentes o enfermedades inculpables.
Empresas de servicios	Controles de ausentismo, área protegida.

Datos de control	
Analista del puesto: Marcela Garín Fecha anterior de ADP: No se efectuaron Fecha de Análisis de Puesto: abril de 2019	

- Reunión de Socios Accionistas, para decidir sobre el tema sucesión y retiro: resumir las ideas y generar un plan de acción en equipo. Objetivos, plazos, indicadores.
- Formar equipos del cambio, identificando a quienes pueden liderar este proceso.
- Contratar un profesional externo que pueda llevar adelante este proceso.
- Informe del *mentoring*, sobre el potencial real y el actual.
- Presentar el informe correspondiente a la Junta Directiva o de Accionista.

IV.2 Plan de desarrollo de los niveles gerenciales de la tercera generación.

La propuesta para el plan de desarrollo de los miembros de la tercera generación que comiencen a cumplir tareas gerenciales en la empresa es por etapas.

Se propone hacer responsable; a las personas seleccionadas, de las actividades de una unidad de negocio de la empresa, donde se enfrente con retos de dirección y gerenciamiento, muy importantes para su formación.

I- Primera etapa: Inducción al puesto, grupo focal donde se evalúan y contestan preguntas específicas, sobre el compromiso que van a asumir.

- Qué entendemos por una empresa familiar. Debilidades y fortalezas.
- Visión, misión y valores de la empresa familiar.
- Empresa y familia: puntos de convergencia y divergencia.
- Posibles conflictos.
- Transmisión de los valores de la empresa familiar.
- Historia de la empresa familiar, conocer los orígenes, el ADN empresarial.

- Cultura organizacional: puntos comunes entre la familia y la empresa.
- Porque somos como somos.
- Identificar aspectos que conducen al éxito de la empresa familiar.
- Concepto de empresa desde el punto de vista legal y comercial.
- Derechos y deberes de los socios en las empresas familiares, trabajen o no en la organización.
- Órganos societarios y su diferencia con los órganos de gobierno.
- Patrimonio en la empresa familiar.
- Bienes propios y gananciales.

II- Segunda etapa: en este periodo se comienza por estar al frente de una pequeña unidad estratégica de negocio, para ayudar a incrementar su propia iniciativa, la capacidad de emprender y durante el desarrollo de esta primera experiencia, realizar un trabajo de integración, donde tengan que actuar como líderes de esa unidad, gestionar y alinear a distintas personas detrás de objetivos, e interactuar con clientes y proveedores.

Se designa para el acompañamiento a un tutor interno y se contrata un asesor externo, que lo acompaña como *mentoring*, durante el proceso, para apoyar y retar a los futuros gerentes, para que gestionen su propio aprendizaje con el objetivo de maximizar su potencial, desarrollar sus competencias, mejorar su rendimiento y progresar en la

Adquisición de las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar su puesto, motivándolos y potenciándolos para que identifiquen los objetivos que la empresa espera que ellos alcancen.

Cuando se han desempeñado bien las responsabilidades recibidas en la segunda etapa, se realiza una tercera.

III- Tercera etapa: Durante el desarrollo de la misma, se ocupa el mismo cargo en otra unidad de negocio, mayor y más compleja.

Se realiza con el acompañamiento de un *coaching* externo, que realice este proceso interactivo, entre la persona que se prepara a acceder a la gerencia y su entrenador, para que logre sacar lo mejor de sí mismo, para lograr alcanzar el desafío y poder manejar el equilibrio entre delegar y controlar y no caer en ningún extremo. La excesiva delegación o un obsesivo control.

Superada con éxito la tercera etapa, y evaluada la misma; se llega a formar parte de la dirección de la empresa familiar, accediendo al puesto gerencial.

Esta forma de construir la empresa familiar sobre varias unidades estratégicas de negocio, es beneficioso, para la formación de los futuros sucesores y brinda ventajas

adicionales a la empresa familiar, haciéndola más organizada, con puestos directivos de menor nivel de responsabilidades, que deben resolver problemas de inferior complejidad, las necesidades de delegar y controlar son bajas. A medida que sube el nivel de responsabilidad directiva, aumenta el nivel de responsabilidad y complejidad de problemas a resolver; hasta llegar a la responsabilidad de la dirección general.

IV.3 Plan de acompañamiento a los miembros que van a ocupar los cuadros Jerárquicos y gerenciales.

Dentro de las actividades planificadas, para el plan sucesorio, se prepara a los miembros de la tercera generación, en:

- Formular la estrategia de la empresa familiar de acuerdo su misión, visión y valores.
- Formalizar la estrategia, a través de la definición del rumbo, objetivos e implementación de acciones para lograr los objetivos estratégicos definidos.
- Profesionalizar la gestión aprendiendo a diferenciar las funciones de gestión, de las de accionista.
- Definir una estructura apropiada para un sistema de gestión.
- Implementar y controlar, el cumplimiento de la estrategia en la empresa familiar.
- Obtener la información clave para la toma de decisiones.
- Elaborar y gestionar un presupuesto como herramienta de gestión.
- Conocimiento de los indicadores de gestión claves, para controlar la empresa.
- Conocer el aspecto financiero del negocio. Opciones de financiamiento y crédito.
- Instruir al sucesor en las prácticas, exigencias y responsabilidades que significa, sentarse en el Directorio, Consejo de Administración o Asamblea de accionistas, junto a otros familiares o profesionales externos. Esto es un instrumento clave de sustentabilidad.
- Preparar una reunión de directorio; con los aspectos formales importantes, elaboración de informes, convocatoria, actas.
- Autoevaluación de los roles y del desempeño; con la guía de un asesor externo.
- Realizar una actividad de análisis estratégico y presentación sobre gestión del cambio, de la propia empresa familiar, al resto de los directivos, familiares o externos.

El objetivo por alcanzar es que, los propios sucesores, sean los pilares, sobre los cuales comience la Gestión de cambio dentro de la empresa familiar, que debe incluirlos y sumarlos a su nivel gerencial.

Siguiendo el concepto planteado por *Project Manager Institute*, se entiende por gestión del cambio al “*enfoque integral, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con los beneficios empresariales previstos*” (2015).

Determinar un plan de sucesión inmediato, ante un imprevisto o un hecho fortuito, para no generar problemas en la marcha de la empresa. Una política clara de plan de carrera, dejara listo al sucesor inmediato, sin tener que pasar por discusiones, que entorpecen el funcionamiento de la organización.

- Revisar la documentación de la empresa, para definir un blindaje legal que determine la sucesión
- Analizar la gestión de la empresa familiar desde un enfoque más estratégico,
- Profesionalizar la gestión, utilizando instrumentos de control, asesores externos, auditores internos, para la toma de decisiones y de gestión.
- Incorporar directivos no familiares al proceso, que conocen los pormenores del manejo de la empresa.
- Designar evaluadores externos e internos, para tener las más variadas evaluaciones sobre la aptitud del o los sucesores.
- Cumplir una función de puente, entre la generación empresarial saliente y los sucesores, con apoyo técnico al recién ingresado a la función.
- Nombrar un Consejo Asesor o Grupo de Trabajo para el traspaso generacional.
- Asegurar que se mantengan la misión, visión y valores, con los que se inició el proceso sucesorio.
- Incorporar directivos no familiares al proceso sucesorio, como asesores en distintas áreas especializadas.
- Recurrir a un director externo, si el sucesor no tuviera las competencias necesarias.

Además de la planificación recién mencionada, se trabajará en los siguientes aspectos rescatándolos de los resultados de la encuesta realizada.

1. Sobre su trabajo:

Generar un plan de capacitación para los miembros de la tercera generación, con el objetivo de hacer visible para ellos la importancia de armar un plan de carrera dentro de la empresa.

4. ¿Se le brinda herramientas de capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?	
<input type="radio"/> Siempre	2
<input type="radio"/> Casi Siempre	3
<input type="radio"/> Algunas veces	2
<input type="radio"/> Muy pocas veces	1
<input type="radio"/> Nunca	3

Trabajar en un esquema salarial que acompañe dicho plan de carrera, para no afectar la motivación de los miembros a crecer internamente.

10. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?	
<input type="radio"/> Siempre	
<input type="radio"/> Casi Siempre	2
<input type="radio"/> Algunas veces	2
<input type="radio"/> Muy pocas veces	5
<input type="radio"/> Nunca	2

Dentro de la revisión del protocolo familiar, definir políticas que aclaren qué medidas permitirán a los miembros familiares pertenecer a mandos medios y altos.

11. ¿Tiene claro cuáles son las condiciones a cumplir, para ejercer un puesto de mayor jerarquía?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	7
<input type="radio"/> Algunas veces	1
<input type="radio"/> Muy pocas veces	1
<input type="radio"/> Nunca	1

12. ¿Conoce los procesos de designación de puestos?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	2
<input type="radio"/> Algunas veces	3
<input type="radio"/> Muy pocas veces	3
<input type="radio"/> Nunca	2

Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

Otro indicador que justifica el trabajar en un esquema salarial que acompañe dicho plan de carrera, para no afectar la motivación de los miembros a crecer internamente

15. ¿Esta motivado para crecer jerárquicamente dentro de la empresa?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	5
<input type="radio"/> Algunas veces	1
<input type="radio"/> Muy pocas veces	2
<input type="radio"/> Nunca	1

Alinear dentro del plan de desarrollo, qué miembros de la tercera generación desean mantenerse en Pinturerías Garín y quienes en otras unidades de negocio de la familia.

17. ¿En el mediano plazo (5 años) se ve visualizo liderando una nueva unidad de negocio familiar?	
<input type="radio"/> Siempre	2
<input type="radio"/> Casi Siempre	2
<input type="radio"/> Algunas veces	2
<input type="radio"/> Muy pocas veces	4
<input type="radio"/> Nunca	1

Dar participación a la nueva generación en la toma de decisión de temáticas que afecten o sumen a su desarrollo profesional para generar mayor sentido de pertenencia y conocimiento en el negocio. Esto a su vez, favorecerá que la tercera generación pueda identificarse con sus referentes y entender el porqué de las decisiones.

18. ¿Es consultado por la Gerencia antes de tomar una decisión sobre su área de actuación?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	2
<input type="radio"/> Algunas veces	1
<input type="radio"/> Muy pocas veces	4
<input type="radio"/> Nunca	3

20. ¿Los miembros NO familiares que componen la gerencia son referentes para usted a nivel profesional?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	4
<input type="radio"/> Algunas veces	1
<input type="radio"/> Muy pocas veces	4
<input type="radio"/> Nunca	1

28. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre miembros de la familia que trabajan en la empresa?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	2
<input type="radio"/> Algunas veces	2
<input type="radio"/> Muy pocas veces	5
<input type="radio"/> Nunca	1

Liderazgo

Otro resultado que justifica el dar participación a la nueva generación en la toma de decisión de temáticas que afecten o sumen a su desarrollo profesional para generar mayor sentido de pertenencia y conocimiento en el negocio. Esto a su vez, favorecerá que la tercera generación pueda identificarse con sus referentes y entender el porqué de las

30. ¿Comparte las decisiones de la Gerencia General?	
<input type="radio"/> Siempre	1
<input type="radio"/> Casi Siempre	3
<input type="radio"/> Algunas veces	3
<input type="radio"/> Muy pocas veces	2
<input type="radio"/> Nunca	2

decisiones.

Alinear dentro del plan de desarrollo, qué miembros de la tercera generación que desean mantenerse en Pinturerías Garín y quienes en otras unidades de negocio de la familia

IV.4 Indicadores de seguimiento de resultados del plan de desarrollo de la tercera generación.

Es importante monitorear este proceso, a través de indicadores de seguimiento, que nos permitan comprobar que el proceso avanza, y si hay desviaciones, donde se producen, para realizar las correcciones necesarias.

Analizando los resultados obtenidos, de las entrevistas, indagaciones, evaluaciones sicotécnicas, informes de profesionales externos contratados, obtener los indicadores, que nos permitan considerar:

- Logros alcanzados versus evaluación de desempeño según el perfil definido por la empresa.
- Informe del profesional externo sobre habilidades entrenadas versus habilidades requeridas y adquiridas.
- Realización y presentación de una estrategia de negocio versus conocimientos brindados en capacitación sobre plan de negocio.
- Tiempo de capacitación brindado versus cantidad de habilidades adquiridas y demostrables.

Con todos los indicadores obtenidos, se presenta el plan de desarrollo y seguimiento.

Formalizar y profesionalizar la empresa familiar, es la clave del éxito para

Evaluar

- Competencias comunicacionales.
- Identificación y desarrollo del propio perfil.
- Estrategias para potenciar el estilo propio.
- El trabajo en equipo; facilidad para comunicarse, escuchar opiniones, proyectos, pedidos, lograr compromiso en la gente a cargo.
- Saber manejar los conflictos, quejas y reclamos.
- Desafíos a nivel de la comunicación y la resolución de conflictos, cuando se mezcla la empresa y la familia.
- La gestión emocional como parte de la gestión de la empresa.
- Impacto de los conflictos en las relaciones interpersonales.
- Tolerancia a la presión y a la incertidumbre.
- Impacto e influencia a la hora de resolver un conflicto familiar.
- La escucha activa como herramienta para acercar posiciones.
- La capacidad de dialogar y persuadir en situaciones difíciles.

- Rapidez para identificar el foco de conflicto.

Instructivo para evaluación:

- **Puesto:** El ocupado por la persona a evaluar dentro de la organización. Si una persona ocupa o puede ocupar más de un puesto debe ser evaluado en cada uno.
- **Fecha:** Es en la que se realiza la evaluación. No puede transcurrir más de 12 meses entre 2 evaluaciones a la misma persona. Los miembros de la tercera generación deben evaluarse al finalizar el período de prueba
- **Evaluable:** nombre y apellido de la persona a evaluar.
- **Evaluador:** nombre y apellido de la persona que realiza la evaluación. Debe ser su jefe directo según organigrama
- **Revisor 1:** Nombre y apellido de la persona que revisa la evaluación. Debe ser el Jefe directo del Evaluador.
- **Revisor:** Nombre y apellido de la persona que revisa la evaluación. Normalmente será el Gerente General
- **Aptitudes – Conocimientos:** Se refiere a los conocimientos que debe tener la persona para desarrollar el puesto. Se pueden aprender a través de estudio/capacitación
- **Aptitudes – Habilidades:** Se refiere a las habilidades necesarias para desarrollar el puesto. Se pueden adquirir por práctica/entrenamiento
- **Actitudes:** Se refiere a las características personales requeridas para el puesto. Normalmente están definidas por la educación y el medio en que se desarrolló la personalidad. Pueden cambiarse por medio de la motivación
- **Descripción:** Se detalla la Aptitud o Actitud a evaluar
- **Calificación:** es la que asigna el evaluador al evaluado en cada aspecto definido en la evaluación. Se puede usar cualitativo (Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente) o cuantitativo (1, 2, 3, 4,5)
- **Calificación mínima por aspecto:** se refiere al umbral de aceptabilidad, para dar por superada la evaluación. Ejemplo: Si la persona tiene calificación igual o mayor a 3 puede continuar en el puesto sin realizar ninguna acción por parte de RRHH. Si la persona tiene calificación menor o igual a 3, en algún aspecto, el área de RRHH debe realizar una acción.
- **Calificación mínima total:** se refiere a la calificación promedio requerida para continuar en el puesto

- **Calificación total obtenida:** es el promedio de la calificación obtenida
- **Plan de Capacitación N°:** Si la persona va a participar de capacitaciones a raíz de esta evaluación, se pone el número/s de Plan/es de capacitación en los que va a participar.

Comentario: El evaluador o los revisores pueden comentar aspectos de la evaluación. Normalmente se usa cuando hay nota negativa o cuando los revisores cambian la nota.

EVALUACION DE DESEMPEÑO:

Calificación				
1	2	3	4	5
Malo	Regular	Bueno	M.Bueno	Excelente

GESTION LIDERAZGO

Aptitudes - Conocimientos

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	Conocimiento de los valores de la organización					
2	Conocimiento de la misión y valor de la empresa					
3	Conocimiento de la estrategia organizacional					
4	Conocimiento de procesos comerciales					
5	Conocimiento sobre alianzas estratégicas					
6	Conocimiento del manejo de conflictos de personal que tiene la empresa					
7	Conocimiento sobre los órganos de gobierno donde gestionar conflictos					

Aptitudes - Habilidades

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
8	Habilidad para incorporar los valores organizacionales					
9	Habilidad para generar la incorporación de la visión y misión de la empresa					
10	Habilidad y disposición para ejecutar la estrategia organizacional					
11	Habilidad para seguir los procesos y hacerlos cumplir					
12	Habilidad para reconocer alianzas estratégicas a desarrollar					
13	Habilidad para manejar conflictos de personal					
14	Habilidad para gestionar conflictos de familia					

Actitudes

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
15	Vocación de servicio					
16	Compromiso con la empresa					
17	Disposición para trabajar con procesos					

18	Disposición para el trabajo en equipo					
19	Disposición para colaborar con las tareas extraordinarias					
20	Disposición para participar de cursos de capacitación					
21	Disposición para cumplir tareas diferentes a las de su puesto					

Calificación mínima por aspecto	4	Calificación mínima total	84
Calificación total obtenida		Plan de Capacitación N°	

N	Comentario
---	------------

GESTION DEL CAMBIO

Aptitudes - Conocimientos

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	Conocimiento de los objetivos de la organización					
2	Conocimiento de cómo generar estrategias organizacionales					
3	Conocimiento de procesos de mejora continua					
4	Conocimiento para sobre procesos para la gestión del cambio.....					
5	Conocimiento de los problemas actuales de gestión					
6						
7						

Aptitudes - Habilidades

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
8	Habilidad para generar objetivos alcanzables y motivadores					
9	Habilidad para generar estrategias innovadoras para alcanzar los objetivos propuestos					
10	Habilidad y disposición para solucionar situaciones imprevistas					
11	Habilidad para lograr identificar agentes de cambio dentro de la organización					
12	Habilidad para implementar nuevos métodos de gestión para solucionar viejos problemas					
13	Habilidad para comprometer al personal con la gestión de cambio					
14						

Actitudes

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
15	Vocación de servicio					
16	Compromiso con la empresa					
17	Disposición para trabajar con procesos					
18	Disposición para el trabajo en equipo					
19	Disposición para colaborar con las tareas extraordinarias					
20	Disposición para participar de cursos de capacitación					
21	Disposición para cumplir tareas diferentes a las de su puesto					

Calificación mínima por aspecto	4	Calificación mínima total	84
Calificación total		Plan de Capacitación N°	

obtenida			
----------	--	--	--

N	Comentario
---	------------

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Aptitudes - Conocimientos

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	Conocimiento de los canales de comunicación existentes					
2	Conocimiento del manejo de esos canales según la importancia del tema a tratar					
3	Conocimiento de las personas a quien comunicar					
4	Conocimiento de los órganos de gobierno a los cuales comunicar					
5	Conocimiento sobre cómo realizar comunicaciones					
6	Conocimiento sobre cómo lograr espacios de consenso					
7						

Aptitudes - Habilidades

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
8	Habilidad para utilizar los canales de comunicación con el personal					
9	Habilidad para utilizar los canales de comunicación con efectividad en la comunicación con los órganos de gobierno					
10	Habilidad y disposición para comunicar a las personas claves para que la comunicación sea efectiva					
11	Habilidad para seguir el alcance de la comunicación					
12	Habilidad para hacer llegar la comunicación a toda la organización					
13	Habilidad para concretar espacios de diálogo y consenso					
14						

Actitudes

N	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
15	Vocación de servicio					
16	Compromiso con la empresa					
17	Disposición para trabajar con orden y limpieza					
18	Disposición para el trabajo en equipo					
19	Disposición para colaborar con las tareas extraordinarias					
20	Disposición para participar de cursos de capacitación					
21	Disposición para cumplir tareas diferentes a las de su puesto					

Calificación mínima por aspecto	3	Calificación mínima total	63
Calificación total obtenida		Plan de Capacitación N°	

N	Comentario
---	------------

CONCLUSIONES

El presente trabajo presenta un proceso para lograr la inserción de la tercera generación, en una empresa familiar de reconocida trayectoria en el rubro pinturerías, busca entre los miembros de la familia, quienes tienen el perfil definido por los socios actuales, para ejercer cargos gerenciales, realiza una preparación para ejercer dichas funciones y se anticipa al recambio generacional, para minimizar los efectos que produce el mismo sobre la organización, proveedores, colaboradores y clientes.

Se ha determinado como foco central de la inserción de la tercera generación, favorecer la relación entre los miembros, para conocimiento mutuo en el ámbito laboral, compartir la cultura organizacional y familiar y participar en el desarrollo de los planes estratégicos de la empresa.

El plan de acción elaborado, incluye distintas etapas, presentadas en el capítulo IV como resultado de este trabajo. Debe cumplirse cada etapa para pasar a la siguiente, ya que se diseñaron con el concepto de mejora continua, adquisición de nuevos conocimientos, ejercicio laboral desempeñando el puesto, empezando por pequeñas unidades de negocio, y una vez afianzado en el puesto, promover a la etapa siguiente que incluye un desempeño laboral más complicado, con mayor nivel de decisión, un número más importante de personal a cargo al cual deben motivar para lograr los objetivos estratégicos definidos por la organización.

El plan se elaboró con el compromiso asumido por la dirección de la empresa y los socios accionistas, que son los decisores de preparar con anticipación la inserción de la tercera generación; sin esta posición firme de la dirección de la organización y sus principales referentes para gestionar el cambio, no hay posibilidad de lograr con éxito el plan desarrollado.

Para la realización del plan de acción y para lograr los objetivos planteados al inicio de este trabajo, se desarrolló una metodología basada en entrevistas personales, grupos focales, encuestas, análisis de documentos legales de la organización y con los resultados obtenidos se desarrolló el plan de acción.

El plan de acción elaborado, toma como base la propuesta de Casas (2016) *Los cuatro pasos para una gestión del cambio organizacional*.

Estas herramientas, tomadas de autores prestigiosos y reconocidos en el tema de empresas familiares, permiten avanzar sobre la problemática de la inserción de la tercera

generación; cumpliendo de este modo lo planteado en el objetivo específico. Planificar la incorporación de la tercera generación en los cuadros jerárquicos y gerenciales de la empresa.

Esta propuesta permite resolver la problemática de como preparar la inserción de la tercera generación, empezando desde la sensibilización de toda la organización, para hacer posible el cambio que se desea introducir y acompañar a los futuros líderes en su formación, a través del ejercicio de puestos de responsabilidad y decisión, contando todavía con la presencia de los predecesores, y adquirir experiencia en el desempeño de la función.

Con la definición de perfiles para los puestos gerenciales y la descripción de puesto, de gerente comercial y gerente de recursos humanos, como con las especificaciones de la capacitación permite se cumpla con los objetivos específicos definidos para este proyecto

Asimismo, en el plan, se definen métodos de evaluación, se especifica la forma de evaluar, la puntuación mínima a obtener para aprobar la evaluación, y se desarrolla la evaluación de desempeño en: gestión del liderazgo, gestión del cambio y gestión de comunicación efectiva, considerando para la evaluación los conocimientos, actitudes y aptitudes, para obtener indicadores de seguimiento y cumplimiento del plan de desarrollo para tercera generación.

La formulación de la estrategia comercial que incluya la incorporación de la tercera generación en mandos gerenciales, con aporte de nuevas ideas y renovada energía, significa un desafío a realizar por el área de Recursos Humanos y la estrategia que desarrolle la dirección de esta área, cobra un papel muy importante en este proceso de incorporación de los nuevos miembros familiares, a los mandos gerenciales y directivos.

Es importante que, la empresa sea coherente y esté preparada a enfrentar los cambios en la familia propietaria, que sumara un mayor número de accionistas, que probablemente tendrán intereses distintos, mantendrán nuevos tipos de relaciones entre ellos, con la dirección de la empresa y distintos puntos de vista sobre el ejercicio del gobierno, sobre la rentabilidad, el capital y distribución de las ganancias.

Para dar inicio y continuidad al proceso de inserción de la tercera generación a los niveles gerenciales de la empresa, es necesario cumplir con el programa de capacitación. La preparación y capacitación de los sucesores, para que ocupen los puestos ejecutivos principales de la organización, la adquisición de habilidades para dirigir una nueva organización más desarrollada y profesionalizada, en la que ya no estará la figura de los

socios actuales, en la que actuarán otros miembros de la familia, requerirá de procesos bien establecidos, cronogramas de capacitación, evaluación de las competencias adquiridas y reformulación o nueva capacitación, en la medida que se requiera, según el resultado obtenido en las evaluaciones.

Con esta meta, se trabaja con los socios actualmente en la dirección de la empresa, para organizar y hacer funcionar los órganos de gobierno, que establece el protocolo familiar y que aseguran una transición ordenada y exitosa para la incorporación de la tercera generación, a los puestos gerenciales de la organización. Como así también se inicia el programa de capacitación y formación para los miembros de la tercera generación, para lo cual se ha establecido una fecha de inicio de esta inserción, para mediados de 2020.

La incorporación de la tercera generación, en las empresas familiares, es un gran desafío, que pocas empresas se atreven a anticipar. Con este trabajo en definitiva se anticipan las situaciones ante el creciente número de miembros familiares, la atomización de las acciones, los vínculos entre las distintas ramas, los accionistas que no trabajan en la empresa, las decisiones compartidas, el logro de consenso, para propiciar el equilibrio entre EMPRESA-FAMILIA-PATRIMONIO.

Bibliografía

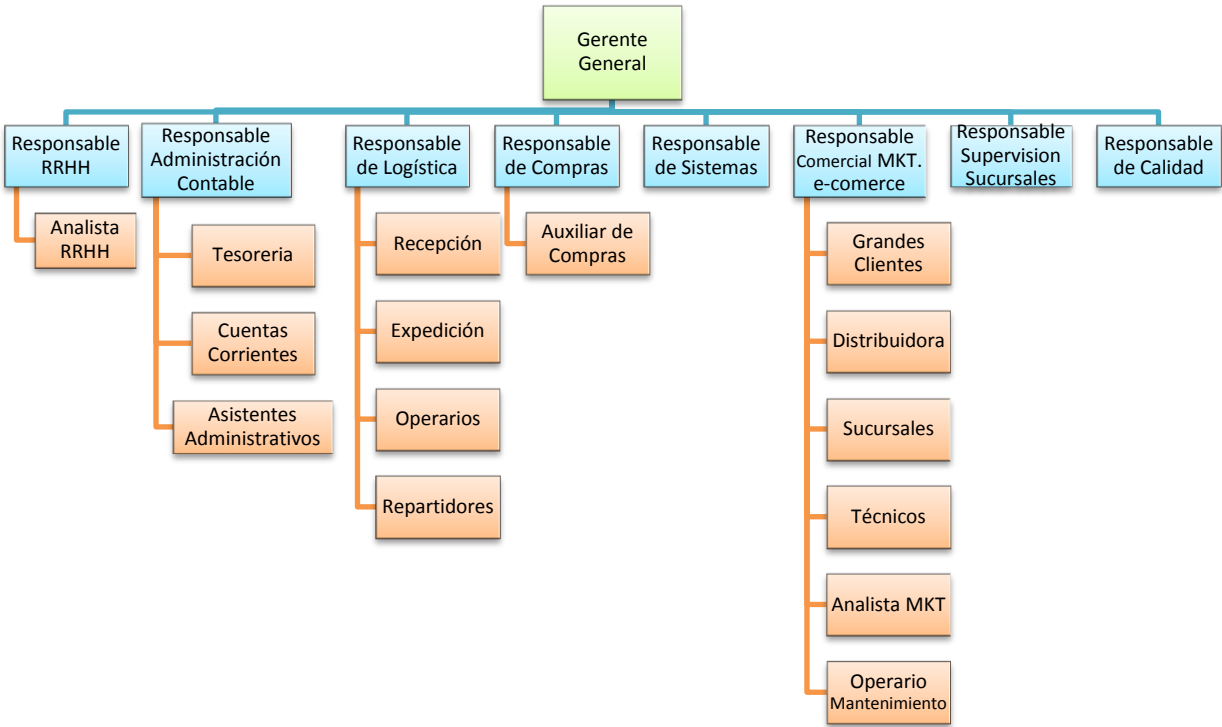
- Aranof, C., Ward, J. y Rosas, R. (2000). México D.C. Mc Graw Hill.
- Carrillo Puente, A.; Díaz Díaz, M.; Peña Cárdenas, M. (2015) "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar". Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 8. Número 1.
- Casas, D. (2016) *Los cuatro pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva*. Sitioweb: <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>
- Da Silva Florez, S. (2015) Trabajo final de máster. Oviedo. Universidad de Oviedo.
- Gallo, M. (1998) *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona. La Caixa
- Gaona Tamez, L., Garza Cienfuegos, S. y Hernández Sandoval, R. (2014) Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 7. Número 3. *El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar*. Universidad Autónoma de Coahuila
- Guinjoan, M., Llauradó, J. M., y e-libro Corp. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión preguntas y respuestas E-Libro (pp. XIX, 282 p.). Retrieved from <http://0-site.ebrary.com.jabega.uma.es/lib/bibliotecauma/Doc?id=10198496>
- Kotter, J. (1995) "Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan". Harvard Business
- Lansberg, I. (2011) *Los sucesores de la empresa familiar*. Caracas. Granica
- Macías, F. (2019) La implementación de una estrategia de sucesión, previene los conflictos en las empresas familiares.
- Mina, P. (2015) Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Nogales Lozano, F. (2004) *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos*
- Nogales Lozano, F. (2016) *La planificación de las carreras directivas de los sucesores y gerentes en las grandes empresas familiares*. Madrid. Unión Editorial
- Rojas, M. (2018). Materia "Gestión del Cambio" en el marco de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. ICDA. Córdoba.
- Serebrenik, R. (2008) El poder de las empresas familiares en el mundo. Dinero.com Noticias Económicas.
- Solano Gallego, A. (2017) Tesis para optar al grado académico de Doctor en ciencias administrativas. Lima. Universidad de San Marcos.

Trabajos citados:

- Revista Internacional Administración y Finanzas (2014), Horacio Arredondo, (2017) Director ejecutivo de centro de empresas familiares de la UAI de Chile
- Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Sexta edición. (2017) KPMG.

Anexos

Organigrama



PROTOCOLO FAMILIAR

GRUPO GARIN

OCTUBRE 2011

INDICE

HISTORIA Y VALORES DE LA FAMILIA Y DEL GRUPO EMPRESARIO	67
VALORES DEL GRUPO EMPRESARIO	68
ARTÍCULO 1º: VISION, MISION Y DEFINICIONES TRASCENDENTES	68
VISIÓN DEL GRUPO EMPRESARIO	68
MISIÓN	69
DEFINICIONES TRASCENDENTES	69
ÁMBITOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	70
A. Ámbito subjetivo	70
B. Ámbito objetivo	71
ARTICULO 2º: CULTURA Y TRADICIONES.	72
A. Cultura y Tradiciones	72
B. Unidad y consenso	73
C. Profesionalidad y solidaridad	74
D. Liderazgo y transparencia	74
ARTICULO 3º: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y REUNIONES	76
Consejo de Familia	76
Comité Directivo Junior	77
Consejo de Administración	78
La Asamblea Familiar	79
ARTÍCULO 4º: CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO	79
Acceso	79
Cónyuges / parejas de hecho	81
Condiciones para el acceso	81
Deberes éticos	82
Criterio de Retribución	82
Política de Dividendos	84
ARTÍCULO 5º: PRINCIPIOS GENERALES	84

ARTÍCULO 6ª: DIFERENCIACION DE PATRIMONIOS.....	87
ARTÍCULO 7º: ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES.....	87
ARTÍCULO 8º: COMUNICACIONES.....	87
ARTÍCULO 9º: VALUACION DE LA EMPRESA	88
ARTÍCULO 10º: RETIRO DEL SOCIO FUNDADOR	88
ARTÍCULO 11º: RÉGIMEN DISCIPLINARIO	88
ARTÍCULO 12º: SELECCIÓN DEL SUCESOR.....	88
ARTÍCULO 13º: TOMA DE DECISIONES	89
ARTÍCULO 14º: ADHESIONES AL PROTOCOLO	89
ANEXO I - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	89
ANEXO II - COMPROMISOS ASUMIDOS.....	91
ANEXO III – ORGANIGRAMA MODELO	¡Error! Marcador no definido.

PROLOGO

Los firmantes del presente documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y las nuevas generaciones asegurar la continuidad de sus actividades empresarias actuales y futuras y especialmente mantener el equilibrio de las relaciones del grupo familiar conformado actualmente por la primera y segunda generación de mayores; han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa.

Han abordado y puesto en común ideas que permitieron conjugar las expectativas y necesidades de las ramas familiares vigentes con las exigencias del desarrollo de las actividades empresariales, deseando que las pautas de funcionamiento y comportamiento como miembros de una misma familia y socios actuales o futuros del Grupo Empresario queden debidamente acordadas, expresadas y refrendadas en el presente protocolo.

La finalidad primordial del presente Protocolo Familiar es lograr que la Familia y el Grupo Empresario formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad. Además, el Protocolo Familiar busca que las normas que se establecen en su contenido resuelvan al mismo tiempo las inquietudes, expectativas y necesidades legítimas de los miembros actuales de la Familia y de su descendencia a través de sus mayores hasta que logren la mayoría de edad legal.

Asimismo se pretende que las futuras generaciones entiendan, perfeccionen y asuman el Protocolo Familiar que a los 18 días del mes de Octubre de 2011 se formaliza.

Los miembros del Grupo Empresario libremente determinan obligarse a cumplir las normas y pautas de actuación acordadas en el presente protocolo familiar, confiando en que con su compromiso y por su sensatez, tales normas se incorporen a la tradición empresarial y familiar del Grupo Garín.

Las normas acordadas podrán ser modificadas o actualizadas atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresa de los integrantes del Grupo Garín y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Las actualizaciones del Protocolo deberán claramente incorporar o mejorar normas vigentes que favorezcan la resolución de situaciones nuevas o no previstas que a lo largo del tiempo se presentaran como consecuencia de la evolución o cambios que se produjeran en la Familia actual y en las generaciones futuras, de las empresas que conforman o conformen el grupo e incluso del patrimonio empresarial.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos considerados como fundamentales.

De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que se hayan establecido en este documento.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son plenamente conscientes de que a partir de éste, sus relaciones inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos buscando siempre como meta excluyente mantener un clima adecuado de las relaciones familiares.

HISTORIA Y VALORES DE LA FAMILIA Y DEL GRUPO EMPRESARIO

Pinturerías Garín fue fundada en 1978, cuando los hermanos Garín, Marcos Francisco Y Jesús Alberto, que tenían un taller de reparación de colectivos, se les ofreció la oportunidad de comprar el stock de una pinturería que cerraba en Alta Córdoba. Sin dudarlo no dejaron pasar esta oportunidad y se arriesgaron a la inversión, y comenzaron su negocio en el salón de la casa de sus padres -Diagonal Ica 2034- donde abrieron su primer local. Actualmente funciona la casa central y administración de la empresa. Con el correr de los años y el mayor involucramiento en el negocio inspiró a sus dueños a la apertura de un nuevo local comercial en la ciudad.

A principios del año 1990 la empresa enfrentó una gran crisis, económica y societaria, que la llevó a una caída en las ventas, un alto endeudamiento y un desabastecimiento de stock por no poder asumir la reposición del mismo.

Esta crisis motivó un impacto en la empresa familiar entre los hermanos lo que motivo una separación patrimonial, encarando cada uno de ellos en forma particular el mismo negocio pero uno en cada uno de los locales que contaba la empresa, a partir del año 1992.

A los pocos años de la separación, Jesús Alberto vende su fondo de comercio a un competidor de Garín, quedando solamente Marcos Francisco y sus Hijos con el desafío de llevar adelante y mantener y posicionar en el mercado a la firma Garín.

En esta nueva etapa la empresa familiar enfrenta una nueva crisis: el proveedor de la marca líder del mercado en ese momento, establece claras diferencias comerciales a favor de las grandes pinturerías, de las cuales queda excluida Garín. La dignidad y los valores de la familia Garín trasladada a su negocio la llevan a dejar de trabajar con la marca líder del mercado debido a la decisión adoptada por ésta y opta como estrategia comercial promocionar desde su posición comercial en el mercado a una nueva marca que aparece y

cuya calidad es excelente, pero muy poco difundida. Actualmente el proveedor de esta marca es uno de los dos proveedores más importantes de la empresa familiar.

Gracias al gran esfuerzo de sus integrantes y el apoyo de sus proveedores, logrado por los valores que destacan a una empresa familiar y por una excelente trayectoria comercial de la marca **Garín** tanto para con sus clientes como para con sus proveedores, le permitió a la empresa en noviembre de 1994 abrir su primera sucursal, en Av. Las Malvinas. A través de este camino la Empresa Familiar entró en la senda de un crecimiento constante y sostenido, basado en la confianza de sus empleados, el servicio a sus clientes y el cumplimiento con los proveedores.

Actualmente, 17 años después de la apertura de su primera sucursal, la empresa familiar cuenta con 14 puntos de venta en la ciudad de Córdoba, una planta permanente de más de 70 personas trabajando junto a sus dueños y una trayectoria en el mercado que la distingue como uno de los principales distribuidores del comercio mayorista y minorista de pintura y sus accesorios.

VALORES DEL GRUPO EMPRESARIO

Los miembros de la familia empresaria han coincidido en que los principales valores que han sostenido el desarrollo de sus instituciones y que serán mantenidos en el futuro son los siguientes:

- ✚ Honestidad, transparencia, lealtad.
- ✚ Aptitud, compromiso, dedicación, esfuerzo,
- ✚ Disponibilidad, responsabilidad.
- ✚ Compañerismo, respeto, colaboración.

ARTÍCULO 1º: VISION, MISION Y DEFINICIONES TRASCENDENTES

Los firmantes del presente Protocolo Familiar expresan libremente y por unanimidad cual es la visión, y las definiciones trascendentes que deben contribuir a la continuidad del eje familia-empresa-patrimonio:

VISIÓN DEL GRUPO EMPRESARIO

- ✚ Estar presente en los hogares, comercios, vehículos, edificios, empresas y demás obras de infraestructura de la ciudad y el país a través de sus productos
- ✚ Favorecer un proceso permanente de profesionalización del Grupo, y mantener la conducción de los distintos negocios a cargo de la familia Garín.

- ✚ Propiciar el desarrollo personal, educativo y emocional de los miembros de la familia.

MISIÓN

"Asegurar honestidad, atención cordial y asesoramiento técnico, ofreciendo productos de calidad de acuerdo a la demanda del cliente; satisfaciendo la necesidad de renovar y embellecer hogares, obras, industrias y automotores".

DEFINICIONES TRASCENDENTES

Los miembros del Grupo Familiar Empresario reconocen la libertad de los miembros de la familia para trabajar o no en la empresa sin que ello lesione los derechos que enmarcan las relaciones filiales ni modifique su posición como socios actuales o futuros de algunas o todas las empresas del grupo.

ÁMBITOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. Ámbito subjetivo

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros descendientes del Sr. **GARIN** y de la familia **GARIN-LUCERO** que suscriben este documento y que están conformados por Marcos Garín como fundador y cinco ramas familiares correspondientes a la segunda generación conformadas de la siguiente forma:

Marcos Fernando Garín

Marcela Viviana Garín

Pablo Damián Garín

Elsa Alejandra Garín

Marisa Beatriz Garín

Del mismo modo sucederá con otros familiares de línea consanguínea directa con los actuales firmantes que se incorporen al grupo empresario en el futuro al cumplir la mayoría de edad o que sin incorporarse al grupo o a alguna de sus empresas asuman la responsabilidad como socios del Grupo Empresario o de alguna de las empresas que lo conformen.

Se acuerda en que a partir de la firma del protocolo familiar quedan conformadas cinco ramas familiares en cabeza de los hijos de Marcos Garín que serán el sustento del crecimiento y cuyo número no se cambiará.

Este último acuerdo referido facilitará la participación y búsqueda de consensos dentro de las propias ramas familiares para asumir compromisos y definir decisiones propias evitando que sean llevadas a una mesa de análisis estratégico en la que participen todas las ramas familiares en el Consejo de Familia y de esta manera evitar la saturación de ideas y proyectos, buscando que aumente la probabilidad de los acuerdos.

Se reconocen como instituciones del Grupo empresario familiar alcanzado exclusivamente por este protocolo a las siguientes:

El Consejo de Familia, el Comité Directivo Junior, el Consejo de Administración y la Asamblea Familiar, dejando en claro que la primera de las instituciones asumirá funciones y responsabilidades que no son una instancia superior de las instituciones formales que existen o pudieran existir en función de lo que faculta la ley de sociedades comerciales.

1.2 Los miembros del Grupo Familiar Empresario adoptarán las medidas legales oportunas para que en caso de que uno o más de los integrantes del Grupo decidan vender parcial o totalmente su participación accionaria; los miembros de la rama familiar del accionista/socio

que desea vender, otro accionista/socio, la sociedad, otros familiares consanguíneos, en ese orden de preferencia, tendrán el privilegio de compra siempre y cuando las condiciones propuestas por estos se asemejen a la oferta de un tercero tomando un margen de diferencia aceptable entre la oferta de un tercero ajeno a la familia y un oferente miembro de la familia que no supere el 10%. En relación a la forma de pago de la participación accionaria se prevé un pago en el momento de acordar la venta del 20% y el resto en un plazo de entre doce y veinticuatro meses acorde a la situación financiera del Grupo, el que será establecido entre las partes y que en caso de desavenencia será puesto a tratamiento y resolución inmediata por parte del Consejo de Familia.

Los firmantes del presente protocolo asumen el compromiso de no poner a la venta más del treinta por ciento de sus respectivas participaciones accionarias o de cuotas de capital y en caso de disponer la venta del saldo restante, aceptan en que debe mediar un plazo no menor de dos años desde la venta anterior.

Para facilitar el cometido perseguido en este artículo se acuerda en incorporar en los estatutos de las sociedades actuales o a crearse la cláusula de preferencia en la transmisión de acciones o cuotas partes, según sea la modalidad jurídica que se asuma.

1.3 Los miembros de la Familia se comprometen a dar a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas de formación y educativas que consideren necesarias.

B. Ámbito objetivo

1.4 Quedan sujetas al presente Protocolo Familiar los miembros hijos de la familia GARIN y los hijos de la familia **GARIN-LUCERO** y de la descendencia actual y futura que cuenten o no con una participación accionaria o societaria en una o más empresas del grupo, trabajen o no en alguna empresa del grupo y que al momento de suscribir el presente acuerdo y las futuras modificaciones al mismo, sean mayores de dieciocho años, o la mayoría de edad que la ley disponga en el momento de la firma.

1.5 Quedan también sujetos los derechos, las acciones o participaciones que ostente u ostentare el grupo empresario sobre otra u otras empresa/s sea tanto en minoría como en mayoría.

ARTÍCULO 2º: CULTURA Y TRADICIONES

A. Cultura y Tradiciones

2.1 La cultura familiar debe sostenerse y potenciarse mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, poniendo énfasis en las coincidencias y facilitando la participación y opinión de todos los interesados.

En las reuniones en los que se aborden temas vinculados con el grupo empresario, la/s empresa/s del grupo familiar empresario o las participaciones que éste tenga en otras empresas, la opinión de los miembros de mayor edad será tomada siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen, sean o no parte activa de la gestión del grupo o de alguna de las empresas que lo componen.

2.2 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y valores del grupo familiar empresario y los mantendrán debidamente informados de los avances, proyectos y resultados de la/s empresa/s en función de su edad, de su grado de madurez y circunstancias.

En el mismo sentido impulsarán a sus descendientes a formar parte activa de algunas de las instituciones previstas en el presente protocolo.

2.3 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por el grupo empresario familiar y la/s empresa/s que lo conforman de manera de lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan parte integrante con responsabilidad de favorecer la continuidad. Para ello deberán sus mayores propiciar la participación de sus hijos en un Programa de Sensibilización y Formación – PSF - denominado “Escuela Garín”, en función de las edades de los integrantes de las nuevas generaciones. En todas estas instancias se les brindará información oportuna sobre el grupo y las empresas que lo componen, además de prever actividades sociales que promueva la participación de todos.

Para facilitar el propósito expresado en este punto del protocolo familiar se acuerda en formular e implementar el **Programa de sensibilización y formación – PSF** -que involucre a los miembros de la familia actual y en sucesivas generaciones. El programa deberá ser elaborado por el Consejo de Familia dentro de los seis meses siguientes a la firma del protocolo familiar.

2.4 Con el propósito de que los hijos desde la tercera generación y de las siguientes tomen contacto con la/s empresa/s de la familia y conozcan sus actividades; sus padres y mayores

les facilitarán la realización de prácticas laborales de aprendizaje en las empresas a través del PSF, lo que les facilitará el cumplimiento de tareas de relativa responsabilidad y en épocas en que esta actividad no interfiera con sus estudios habituales.

Para lograr este cometido será necesario que las prácticas se encuadren en un formato como el que se describe a continuación:

- Podrán participar de las prácticas laborales los miembros de la familia a partir de los quince años, y deberán hacerlo por lo menos durante tres períodos seguidos o alternados.
- Las prácticas deberán realizarse en momentos y épocas en el que el compromiso de quienes las asumen no altere el ritmo de los estudios que estén llevando a cabo a nivel secundario, terciario y/o universitario.
- Las prácticas deberán hacerse en el marco del Programa de Sensibilización y Formación con actividades específicamente definidas que deberá ser aprobado por el Consejo de Familia e implementado por el Grupo Empresarial en función de las posibilidades existentes.
- Quienes tomen parte de este Programa deberán contar con la supervisión de un miembro de la/s empresa/s evitando en lo posible de que sea un familiar.
- La retribución del familiar que participe de las prácticas laborales, hasta que haya finalizado sus estudios universitarios, y esté en condiciones de incorporarse a trabajar en el Grupo empresarial, será solventado por la empresa en igualdad de condiciones que para el resto de los empleados.
- Las obligaciones asumidas en función de las edades y de la carga horaria será determinada el Consejo de Administración.

B. Unidad y consenso

2.5 Las decisiones que se adoptaren por parte de los miembros de la familia y que incumben aspectos fundamentales de sus intereses, se sostendrán en el logro del pleno consenso en una primera instancia. Para ello quienes tengan la responsabilidad de conformar algunas de las instituciones previstas en el presente protocolo deberán extremar la facultad de convencer al resto de la familia respecto a sus iniciativas, bajo la norma fundamental de la justificación formal de sus posiciones.

Se comprende que la singularidad natural de las personas puede en algunas circunstancias dificultar la coincidencia sistemática en la toma de decisiones, por lo que será necesario realizar los mayores esfuerzos para llegar a establecer acuerdos que se ajusten a los intereses de la familia y de la empresa por sobre intereses personales de sus miembros.

No será el voto un medio que se adopte en primera instancia para tomar decisiones, de manera de favorecer el esfuerzo por lograr acuerdos superadores de un simple conteo numérico que determinen mayorías y minorías.

En los casos de situaciones que plantearen posiciones irreconciliables luego de un reconocido esfuerzo por lograr acuerdos, se podrá recurrir a la opinión o dictamen de especialistas en los temas de controversia o a la participación de terceras personas que claramente puedan contribuir a dilucidar el tema que no permita llegar al consenso.

Frente a una diferencia vinculada con la empresa o el patrimonio empresarial y ante la imposibilidad absoluta de lograr el consenso el desacuerdo se resolverá con la aceptación por una mayoría que debe ser de por lo menos por el 75% de la totalidad de los miembros representativos de cada rama familiar en el Consejo de Familia, quienes a estos fines tendrán un voto por rama.

De persistir la imposibilidad de alcanzar definiciones, se procederá a tomar las decisiones en función de la participación accionaria de los socios del Grupo Empresarial.

2.6 El debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros no familiares.

Los firmantes del Protocolo Familiar cuidarán de mantener la unidad de criterios cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas serán apoyadas incluso por quienes no las hubieran secundado.

C. Profesionalidad y solidaridad

2.7 El Grupo Empresarial se registrará aplicando criterios estrictamente profesionales. Los miembros de la familia harán abstracción de sus intereses personales cuando se tomen decisiones empresariales y procurarán que la administración y gestión de la/s empresas se organicen atendiendo al interés familiar y social.

D. Liderazgo y transparencia

2.8 La administración y dirección de la/s empresa/s se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo.

La dirección ejecutiva del grupo empresarial se confiará a una sola persona preferentemente miembro de la familia y que amerite su capacidad, habilidad y actitud de liderazgo, frente a otras opciones; familiares o no familiares.

En caso de que el director ejecutivo del grupo empresario sea un miembro de la familia, la definición de este aspecto deberá surgir del consenso de los miembros de la familia que ostenten la categoría de socios. En caso de no lograrse se procederá en la forma prevista en el punto 2.5.

2.9 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita a la familia empresaria el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa. Para ello se instrumentarán mecanismos de comunicación a través de reuniones formales de acuerdo a la siguiente planificación a título enunciativo: informes trimestrales de ventas, resultado del período, cambios de estrategias, cumplimiento de objetivos, etc.

ARTÍCULO 3º: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y REUNIONES

Consejo de Familia

3.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar- empresarial y verificar la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

3.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros:

Los miembros fundadores y actuales directivos que son parte de la segunda generación - cabezas de ramas familiares- y las sucesivas generaciones a partir de los veinticinco años de edad, y circunstancialmente por personas ajenas o no a la Familia o la/s Empresa/s en calidad de invitados, que cuenten con un prestigio profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, las cuales deberán ser propuestos por algún miembro del Consejo de Familia y aceptados unánimemente por el resto. El tiempo de participación de estas personas será establecido por el Consejo y podrán ser desvinculados de esta tarea en cualquier momento con acuerdo de todos los miembros familiares del Consejo de Familia. El rol de la participación de personas no familiares es al solo efecto de facilitar el entendimiento y tratamiento de temas que presenten algún nivel de complejidad. Los Fundadores formarán parte del Consejo de Familia hasta que por voluntad propia decidan desvincularse.

Las funciones y responsabilidades de quienes integren el Consejo de Familia son indelegables a otras personas o instituciones. Para tomar parte del Consejo de Familia las personas deben ser mayores de edad.

3.3 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia para llevar a cabo su misión son las siguientes:

- a) Difundir, impulsar, coordinar y controlar la aplicación del Protocolo Familiar.
- b) Recibir la información que el Consejo de Familia le solicite al Consejo de Administración o a la empresa sobre la marcha, resultados y perspectivas de la Empresa.
- c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que establezca el Consejo de Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- d) Facilitar funcionamiento del Programa de Sensibilización y formación – PSF - para los jóvenes familiares de entre 15 y 18 años.

- e) Solicitar al Consejo de Administración se le informe respecto a las vacantes producidas en el seno de la empresa.
- f) Proponer al Consejo de Administración la realización de prácticas laborales de los familiares que tomen parte del PSF.

3.4 La Coordinación: El Consejo de Familia elegirá por unanimidad, a un Coordinador quien ejercerá la función durante un año, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar tal decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. La coordinación podrá ser ejercida por la misma persona hasta por dos períodos consecutivos. En las dos primeras coordinaciones no podrá ejercer como Coordinador quien sea primer ejecutivo o presidente de la Empresa.

3.5 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario por lo menos dos veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Coordinador a instancias de más del cincuenta por ciento de los miembros del Consejo de Familia. La convocatoria deberá ser comunicada de manera fehaciente con una antelación de quince días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar.

Las conclusiones, resoluciones o cualquier otra forma de expresión que surgiera del Consejo de Familia deberán ser copiadas a un Libro de Actas del Consejo de Familia y deberá ser refrendada por todos sus integrantes.

3.6 Quórum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas con la presencia de la totalidad de sus miembros en una primera instancia o con la asistencia de por lo menos el 75% de los miembros en una segunda instancia.

3.7 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. Los asuntos en que luego de haber sido superadas todas las formas de acuerdos por unanimidad y que sea necesario como última instancia apelar a la votación, requerirán una mayoría del 75% de sus miembros presentes para su aprobación.

Comité Directivo Junior

3.8 Estará integrado exclusivamente por los hijos de las generaciones vigentes cuyas edades oscilen entre los 19 y los 24 años, que se reunirán formalmente con una frecuencia de 90 días o en menor plazo si el 30% de quienes lo integran así lo solicitan. El fin de estas

reuniones es contar con información de síntesis respecto a la gestión y a las perspectivas de las empresas del grupo la que será provista por sus mayores y también por los directivos del grupo.

En caso de que algún miembro requiera información específica vinculada con la gestión o los intereses de la empresa, deberá hacerlo saber con una anticipación de 10 días a quien coordine este Comité.

El Comité Directivo Junior será coordinado por el miembro de mayor edad, con intención de participar o quien lo siga en edad, y su función tendrá una vigencia de un año y hasta dos años consecutivos.

Lo tratado y acordado entre los miembros de este comité en las reuniones deberá ser volcado a un Libro de Actas de reuniones del CDJ.






Consejo de Administración

3.9 El Consejo de Administración tendrá como función principal conducir los destinos del grupo empresario en general y de las empresas que lo conforman de manera ordenada y formal. En su ámbito se adoptarán las decisiones más adecuadas para lograr la sustentabilidad o crecimiento de la empresa apelando al logro de consensos entre sus integrantes. En caso de no lograrlo la forma de dirimir posiciones diferentes será apelando y respetando lo decidido en mayoría simple.

3.10 Composición: podrá estar conformado por los representantes de los accionistas, y por los aquellos que ocupen cargos ejecutivos de la empresa o Grupo. Igualmente resulta muy recomendable la presencia de consejeros o asesores externos. El consejo de administración debería tener un número impar de miembros para facilitar la toma de decisiones por votación.

3.11 Reuniones: Se reunirá de acuerdo a la gestión de las unidades de negocio lo requiera, pero se aconsejan reuniones quincenales a tal fin.

3.12 El Consejo de Administración es una institución específicamente ejecutiva. Los objetivos de este Órgano de Gobierno son los siguientes:

-  Analizar la marcha de los negocios y definir las cuestiones del día a día;
-  Tomar decisiones con agilidad;
-  Desarrollar capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo;
-  Estimular la mejora continua hacia cada área de la empresa;
-  Acordar planes de tareas por áreas y realizar su seguimiento.

3.13 Entre las obligaciones de este órgano de gobierno se describen como las principales:

- Conducir los negocios según los lineamientos generales aprobados por la Asamblea de Accionistas o de Socios;
- Someter a dicha Asamblea, y antes de decidir, las ideas sobre nuevas inversiones o negocios;
- Proceder en un todo de acuerdo con el Protocolo familiar;
- Informar, en tiempo y forma, al Consejo de Familia y a los accionistas, sobre la marcha de los negocios;
- Reunirse regularmente para cumplir sus funciones en los plazos determinados, acordar la agenda de trabajo y realizar seguimiento regular de las actividades acordadas según las respectivas áreas y funciones a cargo.

La Asamblea Familiar

3.14 La Asamblea familiar será una instancia donde se reúnen todos los miembros de la familia, consanguíneos y políticos, y será convocada y presidida por el Coordinador del Consejo de Familia.

El objetivo principal de la AF es fomentar el respeto mutuo y el desarrollo de vínculos afectuosos entre los miembros. Y secundariamente informar aspectos muy generales que hacen a los negocios de la familia.

3.15 Se reunirá al menos una vez al año. Se llevará un libro de actas donde se narrarán acontecimientos, experiencias vividas en la Asamblea, etc. y que dejen un legado para las generaciones futuras. La idea es transmitir el espíritu de la familia año tras año y de generación en generación.

ARTÍCULO 4º: CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO

Acceso

4.1 **Acceso:** Como principio general se establece que los miembros de la Familia fundadora y su descendencia pueden ocupar puestos de trabajo en alguna de las empresas del Grupo, siempre que las empresas dispongan de vacantes y los postulantes familiares superen en conocimientos, capacidades y experiencia a los postulantes no familiares.

Deberá primar el interés del Grupo Garín por sobre el de los miembros de la familia individualmente y se seguirán los siguientes criterios:

- El nivel de competitividad e innovación deseados para la empresa exige la contratación de las personas más calificadas, pertenezcan o no a la familia.
- Un puesto de trabajo en la empresa no es ni un derecho de nacimiento ni una obligación para los miembros de la familia.
- Una vez contratados, los miembros de la familia serán tratados como todos los demás empleados no familiares.
- Se espera que los empleados familiares sean ejemplo en cuanto a dedicación, desempeño y conducta.

Para ello y sin desmedro de la política que el Grupo Empresario sostenga en materia de Recursos Humanos; se acuerda en establecer tres líneas de desarrollo laboral para los familiares a partir de la tercera generación:

1° Línea de Inducción Emocional: permitirá el ingreso de familiares que estén completando el ciclo secundario y hayan cumplimentado o se encuentren cursando el Programa de Sensibilización y Formación previsto en este protocolo familiar. Para esta tarea no se exigirá el cumplimiento de las mismas condiciones que el resto de los empleados, y las tareas asignadas serán de índole inductiva a la formación laboral, y estarán supervisadas y solventadas por el familiar a cargo.

2° Línea Operativa: permitirá el ingreso de familiares, cuando alguna de las empresas cuente con vacantes, y los postulantes hayan cumplimentado lo exigido en la línea anterior, en las condiciones laborales que el Grupo contrata con terceros. Para aquellos familiares de la tercera generación que se encuentran trabajando en la empresa al momento de suscribirse el presente Protocolo, resulta aconsejable que participen del Programa dentro del período de los próximos seis meses una vez implementado.

3° Línea Ejecutiva: a la que podrán acceder los familiares consanguíneos que cumplan con las siguientes formalidades de acuerdo al siguiente orden de prelación:

- Título universitario de grado o terciario en carreras afines a las actividades centrales de la/s empresa/s o del propio grupo.
- Título universitario de grado o terciario sin relación con las actividades habituales de las empresas del grupo que acrediten un posgrado o especialización universitaria en temas vinculados a la gestión empresarial.

- Haber cumplimentado con cinco años de experiencia en relación a la carrera de grado que lo habilita como profesional en el ejercicio de la función a cumplir.
- Poseer experiencia laboral previa; ya sea en la empresa como en otras empresas ajenas al Grupo.
- Cumplir con las exigencias que implemente el Consejo de Familia en cuanto a los requisitos de ingreso para el puesto a ocupar. En caso de que el Consejo disponga la realización de algún tipo de capacitación adicional para ocupar un cargo, este deberá ser comunicada con un período razonable de antelación.

Queda en poder del Consejo de Familia la decisión aceptar la incorporación y el traspaso entre cada una de las líneas. Para pasar a la línea Ejecutiva, en el caso de los familiares, para lo que se establece como condición a reunir una experiencia en la empresa de por lo menos cinco años y acreditar el conocimiento del negocio y del Grupo para llevar adelante tal función.

Cónyuges / parejas de hecho

4.2 **Cónyuges / parejas de hecho**: Se acuerda que no se favorecerá que los cónyuges o las parejas de hecho de los miembros de la Familia, se vinculen de manera laboral con la/s empresa/s de la familia, sea esta de carácter temporal o permanente.

En caso de extrema necesidad u oportunidad para el grupo empresario de que un familiar político deba incorporarse a la empresa, o ya se encuentre incorporado, el vínculo deberá realizarse de manera formal. El ingresante deberá asumir las condiciones imperantes en la empresa sean estas las expresadas en su reglamento interno o en los usos y costumbres del grupo empresario.

Condiciones para el acceso

4.3 **Condiciones de acceso**: Para que un miembro de la Familia pueda ingresar a trabajar en una de las empresas del Grupo será necesario que se ajusten a las siguientes condiciones como complemento del punto 4.1:

- a) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejo de Familia y aprobada por el Consejo de Administración.
- b) Para evitar tensiones entre las ramas familiares y salvo cuando existan circunstancias que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares al

Grupo Empresarial tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

c) En caso de existir dos o más miembros de la familia con intención y posibilidades de cumplimentar la actividad requerida por la empresa y que no se llegue a un acuerdo en el Consejo de Familia respecto a la mejor opción, se acuerda en contratar a una persona o empresa especializada en la temática de selección e incorporación de personal, a fin de que realice el proceso de selección adecuado y emita su dictamen, el que será acatado por el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

4.4 Para que un familiar acceda a las máximas posiciones en la dirección de una de las empresas o del Grupo Empresarial deberá contar con una formación universitaria en carreras afines a los perfiles de negocios del Grupo o un posgrado o formación superior en gestión empresarial y además deberá haber cumplimentado el Programa de Formación y Entrenamiento de la “Escuela Garín” que será propuesto por el Consejo de Familia a la dirección del Grupo. Este programa deberá ser elaborado por el Consejo de Familia y presentado al Consejo de Administración para su implementación, para lo cual se podrá valer del asesoramiento de expertos.

El control de los avances será ejercido por el Consejo de Administración que informará semestralmente al Consejo de Familia en sus reuniones ordinarias.

Deberes éticos

4.5 **Deberes éticos**: Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a una empresa del grupo, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la familia.

Criterio de Retribución

4.6 **Retribución**: Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa en cualquiera de las líneas descritas, percibirán una retribución acorde a lo que disponga la empresa a través de su área de recursos humanos y se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Se fijan como factores de retribución para los gerentes y subgerentes los siguientes:

a.- Sueldo, honorarios o retribución mensual: para los miembros de la familia que trabajen en la empresa como gerentes/subgerentes, se fija como rango de remuneración

aquella comprendida entre 2 y 5 sueldos de convenio de comercio para un administrativo categoría D.

A los fines de estructurar la escala de retribuciones se estipulan las siguientes categorías para los miembros de la segunda generación:

Gerencia General: el equivalente a 4,75 sueldos de convenio de comercio para administrativo categoría D.

Gerencia de área: el equivalente a 2,89 sueldos de convenio de comercio para administrativo categoría D.

Subgerencia: el equivalente a 2,50 sueldos de convenio de comercio para administrativo categoría D.

b.- Ajuste: la remuneración de los miembros gerentes y sugerentes se ajustará en forma directa de acuerdo a la variación de la remuneración de convenio de comercio para administrativo categoría D, en el mes siguiente al que se generó el incremento, siempre considerando la disponibilidad financiera de la empresa o Grupo para absorber tales incrementos.

c.- Adicionales (dividendos, premios y gratificaciones): se estipula un concepto de retribución adicional, fundada en un concepto de dividendo, premio y/ gratificación de acuerdo a la modalidad que decidan los familiares propietarios. El importe total a distribuir por este concepto no podrá superar en su conjunto al importe equivalente a 6 sueldos de convenio de comercio para un administrativo categoría D, en proporción a las tenencias accionarias que cada uno posee.

d.- El consejo de familia determinará la equivalencia, la cual será aplicada para todos los gerentes/subgerentes por igual.

e.- Cualquier otra forma de pago por los servicios laborales de un miembro de la familia, deberá surgir como iniciativa del Consejo de Administración.

Asimismo, se acuerda que serán a cargo de la empresa, y contra presentación de comprobantes, los siguientes gastos:

- Gasto de celular, combustibles y mantenimiento del vehículo ligado a la actividad empresarial.

En caso de existir otro tipo de gasto a deducir, estos deberán ser aprobados por el Consejo de Familia.

Política de Dividendos

4.7 **Dividendos**: Los socios percibirán sus dividendos en función a sus participaciones en el capital del grupo empresario respetando las resoluciones de las asambleas ordinarias de las empresas que lo conforman. La política acordada para distribuir dividendos en el Grupo estará supeditada a dos condiciones propuestas por los familiares:

1° Que la empresa o el Grupo refleje un crecimiento superior al 20% (veinte por ciento) sobre el patrimonio neto (de la empresa o del Grupo) cerrado en el ejercicio anterior, porcentaje que se verá reflejado en el resultado neto del ejercicio (fórmula de cálculo: resultado del ejercicio actual/patrimonio neto ejercicio anterior > o = al 20%);

2° En caso de que la asamblea decida distribuir dividendos entre los accionistas, el porcentaje a distribuir no podrá superar el 30% de las utilidades del ejercicio.

En caso de que no se cumpla la condición 1, las utilidades serán capitalizadas luego de constituir las reservas legales y distribuir los honorarios a directores aprobados por la asamblea.

Asimismo, todos los firmantes del presente protocolo familiar acuerdan en la importancia de no restar liquidez a la empresa por el hecho de distribuir dividendos. Por ello, la forma en que los dividendos serán abonados a los accionistas dependerá de la disponibilidad financiera del Grupo, pudiendo ser abonados en dinero efectivo o en especie.

A la fecha del presente documento queda acordado entre los familiares de la segunda generación los siguientes porcentajes de tenencias accionarias:

Accionista:	Participación:
Marcos Fernando	23,6
Pablo Damián	21,2
Marcela Viviana	21,2
Elsa Alejandra	17,0
Marisa Beatriz	17,0

Las diferencias en los porcentajes radican en la decisión del sucesor en distribuir las acciones de acuerdo las diferentes funciones y responsabilidades asumidas por cada uno de los miembros de la segunda generación al momento de la conformación de la sociedad, y al momento en cada uno se fue incorporando la empresa familiar.

ARTÍCULO 5º: PRINCIPIOS GENERALES

La política económica del grupo empresario en relación a sus socios se regirá por los siguientes principios generales:

a) El Grupo Garín retribuirá al capital anualmente sobre los resultados que obtenga en proporción a las tenencias accionarias, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

b) Los miembros de la familia que trabajen en la empresa recibirán la retribución correspondiente en los componentes que se acuerden. Los miembros de la familia que posean acciones solo recibirán los dividendos porcentuales que la empresa disponga para la distribución.

c) La familia expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

Los firmantes acuerdan bajo condición resolutoria del contrato social, el parentesco por consanguinidad entre los socios de cualquiera de las empresas del Grupo.

Para facilitar el cometido perseguido en este apartado se acuerda en incorporar en los estatutos de las sociedades actuales o a crearse la cláusula resolutoria, según sea la modalidad jurídica que se asuma.

d) Ningún miembro de la familia será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

Sobre la transferencia de acciones / cuotas sociales.

Queda prohibida la transferencia de acciones a título gratuito a personas que no pertenezcan a la misma **Rama Familiar** de quien transfiere.

Si alguno de los accionistas quiere vender sus acciones, deberá informar su intención al **Consejo de Administración** y al **Consejo de Familia**. Allí se analizarán las causas de la voluntad de venta, buscando alternativas para evitarla, de ser eso conveniente y posible.

Si el accionista insiste en su intención de vender, deberá presentar al **Grupo** una oferta irrevocable de venta en los términos del art. 1150 del Código Civil, haciendo constar el monto de la operación. Deberá además acompañar comprobante de depósito del monto ofrecido en un Banco que opere en la Ciudad de Córdoba. En el caso de que pretenda un valor que supere en un 30% el valor nominal de las acciones, deberá acompañar la tasación correspondiente.

A igualdad de ofertas, tendrán prioridad en la compra:

- 1º) Otro/s miembro de la rama familiar del accionista/socio que desee vender.
- 2º) Otro accionista/socio.
- 3º) La sociedad.
- 4º) Otro Familiar consanguíneo.

Se acuerda en que a igualdad de condiciones o con una diferencia de hasta el 10% entre lo propuesto por el socio familiar y/o el familiar consanguíneo en relación a una oferta foránea, tendrán los familiares interesados siempre derecho prioritario de compra.

En relación a la forma de pago de la participación accionaria se prevé un pago en el momento de acordar la venta equivalente al 20% de la valuación determinada y el resto en un plazo de entre doce y veinticuatro meses acorde a la situación financiera del Grupo, el que será establecido entre las partes y que en caso de desavenencia será puesto a tratamiento y resolución inmediata por parte del Consejo de Familia.

Para determinar el valor de la empresa en caso de controversia entre el oferente y los interesados familiares se acuerda en convocar a un profesional o empresa idóneos para que realice la valuación de la empresa ajustado al criterio de la estimación del patrimonio a valores corrientes de mercado.

e) Los socios familiares no podrán poseer participación accionaria ni de otra índole, en forma independiente, en empresas que pudieran competir con la empresa familiar.

f) Los firmantes del presente protocolo acuerdan en establecer que en caso de que un familiar venda acciones, el porcentaje ofrecido no deberá superar el 30% de su propiedad. Para repetir la opción de venta de las acciones restantes, el socio familiar deberá esperar dos años a partir de la fecha efectiva de la venta anterior.

g) Los miembros de la familia se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar.

h) El Consejo de Administración de la Empresa debe asegurarse que la información económica, financiera, patrimonial, etc. que reciban los miembros del Consejo de Familia sea puntual, completa y veraz.

i) En caso de muerte de cualquiera de los socios, dentro de los treinta días de producido el fallecimiento, los herederos de éste deberán ofrecer a los demás socios las acciones que les correspondan en su calidad de herederos. La oferta tendrá una vigencia de sesenta (60) días a partir de la comunicación de la misma, dentro de los cuales los socios restantes deberán ejercer el derecho de preferencia para la adquisición de las acciones pertenecientes al socio fallecido. La oferta deberá ser comunicada de manera fehaciente a

cada uno de los socios restantes y a la sociedad. En el supuesto de que algún socio ejerciera el derecho de preferencia dentro del plazo estipulado precedentemente, el precio de la transferencia se realizará teniendo en cuenta el “valor empresa” de las acciones en cuestión, en caso de disconformidad se fijará el precio a través de una pericia contable. Vencido el plazo de sesenta días sin que ninguno de los socios restantes hayan hecho opción del derecho de preferencia los herederos podrán enajenar las acciones a terceros o ingresar a la sociedad, pudiendo en el ínterin actuar el administrador de la sucesión.

En relación al derecho patrimonial al cual accede la familia del causante por derecho sucesorio, se deja constancia que es voluntad de los firmantes en caso de cesión o venta de acciones seguirse los mecanismos estipulados en el presente Protocolo.

j) Los miembros de la familia que trabajen en la empresa estarán cubiertos por un seguro de vida y accidentes con fondos de la empresa, siendo ésta la beneficiaria.

ARTÍCULO 6ª: DIFERENCIACION DE PATRIMONIOS

A los fines del ordenamiento y disposición de los derechos personales y los derechos empresariales, los activos y pasivos de los socios familiares deben quedar expresamente diferenciados de los activos y pasivos de la/s empresa/s del Grupo con la consiguiente disponibilidad de los mismos de parte de sus titulares.

ARTÍCULO 7º: ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

Subsistencia del Protocolo Familiar: Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

ARTÍCULO 8º: COMUNICACIONES

Las comunicaciones deberán realizarse de manera formal en el seno de los Consejo de Familia y de éste con cualquier otro órgano de gobierno del Grupo Garín.

ARTÍCULO 9º: VALUACION DE LA EMPRESA

Los firmantes del protocolo acuerdan en establecer como criterio de base para cualquier tipo de negociación y a los efectos de determinar la valuación de la/s empresas del grupo, el valor de las empresas que surge de los libros legales y societarios.

Este criterio podrá ser cambiado a propuesta del Consejo de Familia si la situación coyuntural de la empresa no reflejara la realidad económica del mercado, principalmente en relación a la valuación de los activos; pudiendo si lo considera pertinente contratar a un especialista en valuación de empresas para determinar el valor que más se aproxime a la realidad.

ARTÍCULO 10º: RETIRO DEL SOCIO FUNDADOR

El grupo empresario debe asegurar una compensación económica de por vida al socio fundador que se retire de sus funciones. Esta compensación se fija como mínimo en el equivalente a la mejor retribución prevista en el artículo 4.6 para el gerente general.

ARTÍCULO 11º: RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Los miembros de la familia que trabajen en algunas de las empresas del Grupo Garín estarán alcanzados por la normativa determinada en el Reglamento Interno vigente y en los usos y costumbres. Esto implica que al momento de evaluar el comportamiento laboral o personal de un miembro de la familia en la actividad empresarial, será tratado sin privilegios y en la misma condición que un trabajador no familiar, sin distinción de jerarquías.

ARTÍCULO 12º: SELECCIÓN DEL SUCESOR

El Grupo familiar considera que el máximo cargo ejecutivo debe ser rotativo cada dos años entre quienes estén en las mismas condiciones de asumirlo, pudiendo ser reelegido por tiempo indefinido. Asimismo se estipulan las siguientes condiciones para asumir tal función:

- Ser profesional, requisito exigido para ingresar a trabajar al Grupo.
- Tener una antigüedad mínima en el Grupo Empresario de 5 años.
- Ser mayor de 35 años y menor de 65 años.

La selección del sucesor deberá ajustarse a los siguientes lineamientos:

- 1.- El acuerdo unánime de los miembros del Consejo de Familia.
- 2.- En caso de no lograrse la unanimidad, y al solo efecto de evitar conflictos que perturben el equilibrio en los vínculos familiares y/o empresariales, se acuerda en

convocar a un especialista o empresa especializada en la selección de personal directivo para que realice el análisis pertinentes de valores, capacidades, formación y experiencia entre los postulantes familiares, y en caso que el Consejo de Familia lo acordara, invitando a participar a terceros no familiares.

ARTÍCULO 13º: TOMA DE DECISIONES

Como regla universal se acuerda que el mecanismo primario para tomar decisiones será el consenso. En caso de no lograrse pese a los esfuerzos acometidos, se podrá invitar a terceras personas especialistas en el tema de la divergencia para que facilite su abordaje y tratamiento.

De persistir la imposibilidad de lograr un consenso, se establece que se someterá el tema a votación, debiendo lograrse por lo menos el setenta y cinco por ciento de los votos para aprobar cualquier iniciativa.

ARTÍCULO 14º: ADHESIONES AL PROTOCOLO

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a transferir y explicar a sus descendientes los contenidos, alcances e importancia del Protocolo Familiar de manera de lograr su adhesión a través de la firma del mismo a partir de que alcancen la mayoría de edad.

En un todo de acuerdo y asumiendo el firme compromiso de reconocer y hacer valer el contenido del Protocolo Familiar, se firma el presente a 18 días del mes de octubre del año 2011, invitándose especialmente para que suscriban este documento a los asesores que facilitaron el proceso que culmina con el presente protocolo familiar; Cr. Germán Pablo Gallo y Lic. Roberto E. Bazán.

ANEXO I - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CONSEJO DE FAMILIA

Los familiares del Grupo Garín acuerdan que el Consejo de Familia quedará conformado por los siguientes miembros:

Nombre	DNI	Edad	Cargo	Estado civil
Marcela Viviana Garín	16.083.406	48	Coordinadora	Casada

Marisa Beatriz Garín	20.345.437	43	Secretaria	Casada
Elsa Alejandra Garín	18.175.571	44		Casada
Pablo Damián Garín	21.393.066	41		Casado
Marcos Fernando Garín	16.743.108	47		Casado

Los abajo firmantes aceptan los cargos para los cuales han sido elegidos y se comprometen a cumplir las responsabilidades y funciones que estipula el Protocolo para el ejercicio de sus funciones.

ANEXO I (Cont.) - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los familiares del Grupo Garín acuerdan que el Consejo de Administración quedará conformado por los siguientes miembros:

Nombre	DNI	Edad	Cargo	Profesión
Marcos Fernando Garín	16.743.108	47	Gerente General	Empresario
Marcela Viviana Garín	16.083.406	48	Gerente Área	Empresaria
Pablo Damián Garín	21.393.066	41	Gerente Área	Empresario
Marisa Beatriz Garín	20.345.437	43	Subgerente	Empresaria
Elsa Alejandra Garín	18.175.571	44	Subgerente	Empresaria

Los familiares acuerdan que en las reuniones del Consejo de Administración se podrá requerir la participación de Asesores Externos, en caso de que el tema a tratar así lo requiera.

Los abajo firmantes aceptan los cargos para los cuales han sido elegidos y se comprometen a cumplir las responsabilidades y funciones que estipula el Protocolo para el ejercicio de sus funciones.

ANEXO I (Cont.) - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO COMITÉ DIRECTIVO JUNIOR

El propósito del este CDJ es el de disponer de un espacio formal de aprendizaje vinculado con diferentes aspectos de las empresas del grupo y del grupo mismo.

Podrán tomar parte de este CDJ los continuadores de las distintas ramas familiares que conforman la descendencia de las familias GARIN-LUCERO cuyas edades oscilen entre los 19 y los 24 años, cualquiera sea su vínculo con el grupo empresario.

La coordinación ejecutiva del CDJ será ejercida por el miembro de mayor edad, pudiendo hacerlo hasta por dos años consecutivos.

La forma de seleccionar al coordinador ejecutivo es a través del consenso de quienes lo integren y cada año deberá ser revalidado este rol.

El CDJ no es una entidad que pretenda colaborar en cuestiones estratégicas u operativas del grupo empresario; su objeto principal es que quienes lo integren aprendan y comiencen a prepararse para asumir un rol laboral o directivo en el futuro o simplemente de socio responsable del grupo.

Son propósitos del CDJ:

- 1.- Disponer de un espacio adecuado y previsible que les permita a sus miembros entender y aprender respecto al grupo empresario y sus actividades. Para ellos a partir del año 2012 se establecerá un cronograma de actividades en el que se establecerán las fechas de reuniones, los temas de interés a ser abordados y los expositores.
- 2.- Darle continuidad a la experiencia por la que han transitado los más jóvenes en el **Programa de Sensibilización y Formación** en el que pueden tomar parte desde los 15 y hasta los 18 años, como una forma de fortalecer la propiedad emocional y los conocimientos sobre el grupo empresario de manera de lograr una buena performance en el futuro desde la posición que cada quien asuma en relación a la gestión o la propiedad del grupo empresario.
- 3.- La participación de los jóvenes familiares en el CDJ debe ser consecuencia de la motivación de los padres y mayores.
- 4.- En función del cronograma de reuniones que se determine, solo se admitirá una ausencia anual de parte de quienes integran el CDJ.

ANEXO II - COMPROMISOS ASUMIDOS

Los familiares firmantes del presente Protocolo y quienes ejercemos tareas en la empresa familiar, con el objetivo de fortalecer la gestión administrativa acorde las sugerencias de mejora surgidas durante el proceso de protocolo, nos comprometemos a desarrollar e implementar las siguientes acciones dentro del plazo de 180 días de firmado el presente:

- 1) Encarar un proceso de relevamiento de las actuales funciones y redefinirlas respecto de las necesidades de la empresa familiar en busca de una gestión óptima. Implementar las oportunidades de mejora detectadas del relevamiento estipulando de forma clara y precisa las nuevas funciones y responsabilidades, en orden a lo descripto en el Protocolo Familiar.
- 2) Formalizar el organigrama modelo de la empresa y del Grupo acorde a las definiciones que surjan del punto 1).
- 3) Diseñar los modelos de informes a presentar al Consejo de Familia, a los fines de cumplimentar lo dispuesto en el Protocolo Familiar.
- 4) Diseñar e implementar el Programa de Sensibilización y Formación – PSF - denominado “Escuela Garín”, en función de las edades de los integrantes de las nuevas generaciones. En todas estas instancias se les brindará información oportuna sobre el grupo y las empresas que lo componen, además de prever actividades sociales que promueva la participación de todos.
- 5) Recurrir al acompañamiento externo a los fines de sustentar con éxito la implementación de las medidas adoptadas en el Protocolo Familiar.

Por último, los bajo firmantes nos comprometemos a respetar el espíritu del proceso realizado para llegar a la conformación del presente Protocolo, dejando de lado nuestros intereses particulares para preservar el futuro de la Empresa Familiar, por sobre todo.

Encuesta De Clima 3° Generación

El presente cuestionario es confidencial y anónimo, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración es de 15 minutos. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

(Marque con una cruz la opción correcta).

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de cuestionario.

1. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

2. ¿Puede trabajar de manera autónoma dentro de sus responsabilidades?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

3. ¿Quiere seguir trabajando en su sector de trabajo?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

4. ¿Se le brinda herramientas de capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

5. ¿Dadas sus funciones es justa la remuneración económica que recibe?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

6. ¿Se siente reconocido por sus superiores familiares?
- ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca
7. ¿Considera que otros miembros de la familia que ejercen puestos de más responsabilidad están aptos para ejercerlos?
- ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca
8. ¿Considera que todos los miembros de la 3ª generación tienen las mismas posibilidades de crecer dentro de la empresa?
- ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca
9. ¿Qué premio o reconocimiento le gustaría gozar?
- ☐ Día libre
 - ☐ Económico
 - ☐ Beneficios en supermercados y tiendas
 - ☐ Caja de mercadería
 - ☐ Describa otros:
10. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?
- ☐ Siempre
 - ☐ Casi Siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy pocas veces
 - ☐ Nunca

11. ¿Tiene claro cuáles son las condiciones a cumplir, para ejercer un puesto de mayor jerarquía?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

12. ¿Conoce los procesos de designación de puestos?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

13. ¿Cuenta con el equipo, material y herramientas necesario para ejecutar su trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

14. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la familia?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

15. ¿Está motivado para crecer jerárquicamente dentro de la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

16. ¿En el largo plazo (10 años) se ve visualizado dentro de la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

17. ¿En el mediano plazo (5 años) se ve visualizo liderando una nueva unidad de negocio familiar?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

18. ¿Es consultado por la Gerencia antes de tomar una decisión sobre su área de actuación?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

19. ¿Los miembros familiares que componen la gerencia son referentes para usted a nivel profesional?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

20. ¿Los miembros NO familiares que componen la gerencia son referentes para usted a nivel profesional?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

21. ¿Siento apoyo de los miembros familiares de la gerencia, para desarrollar su máximo potencial?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

22. ¿Existe buena comunicación entre los miembros familiares de la 2° y 3° generación?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

23. ¿Considera que los conflictos son llevados adelante de manera eficaz?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

24. ¿Existe un mecanismo para la resolución de conflictos? ¿Lo conoce?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

25. ¿Cuando entró en la empresa, alguno de los miembros de la familia, lo ayudo en sus primeros días?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

26. ¿Lo han desanimado sus familiares, con relación a la empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

27. ¿Considera que tiene un entorno de amigable entre sus familiares dentro del trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

28. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre miembros de la familia que trabajan en la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

29. ¿Observa que su superior familiar solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

30. ¿Comparte las decisiones de la Gerencia General?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi Siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

